



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti firmy podnikající ve slévárenském oboru

Evaluation of the Company Competitiveness in the Foundry Industry

Student:	Bc. Martina Závrbská
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Závrbská**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 02 Ekonomika podniku  
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti firmy podnikající ve slévárenském oboru  
Evaluation of the Company Competitiveness in the Foundry Industry

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
  3. Zhodnocení konkurenceschopnosti firmy podnikající ve slévárenském oboru
  4. Shrnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 236 p. ISBN 14-221-6059-9.  
MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.  
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013  
Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

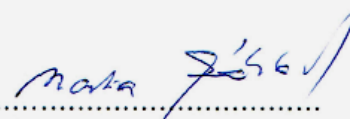


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 25. dubna 2014

  
.....  
Bc. Martina Závrbská

## Poděkování

Poděkování patří Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za odborné vedení a velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytla při zpracování diplomové práce. Dále děkuji managementu společnosti HAMAG, spol. s r.o. za aktivní spolupráci a poskytnuté informace.

## Obsah

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>2. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>7</b>
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	7
2.1.1 Malý a střední podnik.....	7
2.1.2 Podnikatelství.....	8
2.1.3 Podnikatelské prostředí.....	10
2.1.4 Konkurence a konkurenceschopnost .....	12
2.1.5 Konkurenční výhoda.....	14
2.2 VYMEZENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	15
2.2.1 Pojetí konkurenceschopnosti dle Portera .....	15
2.2.2 Konkurenceschopnost dle Jiráska .....	17
2.2.3 Pojetí konkurenceschopnosti dle Vodáčka .....	17
2.2.4 Konkurenceschopnost výrobce dle Trnky.....	18
2.2.5 Nová dimenze pojetí konkurenceschopnost dle Mikoláše .....	19
2.3 METODY A POSTUPY APLIKOVANÉ K VYHODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	21
2.3.1 Pollakův model měření konkurenceschopnosti podniku .....	21
2.3.2 Porterův model „Pěti sil“ .....	22
2.3.3 Metody hodnocení výkonnosti podniku .....	25
2.3.4 Analýza SWOT.....	33
2.3.5 Paretova (ABC) metoda .....	35
2.4 FÁZE POSTUPU REALIZACE APLIKAČNÍ ČÁSTI .....	36
<b>3. ZHODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY PODNIKAJÍCÍ VE SLÉVÁRENSKÉM OBORU .....</b>	<b>38</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY HAMAG, SPOL. S R.O. ....	38
3.1.1 Klíčová data slévárny.....	39
3.1.2 Současný způsob hodnocení konkurenceschopnosti ve slévárně .....	40
3.1.3 SWOT analýza slévárny .....	41
3.2 ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL V SLÉVÁRENSKÉM ODVĚTVÍ.....	44
3.2.1 Charakteristika slévárenského odvětví.....	44
3.2.2 Současná konkurence slévárny HAMAG.....	46
3.2.3 Potenciální konkurence slévárny HAMAG .....	48
3.2.4 Hrozba substitutů .....	48
3.2.5 Zákazníci a jejich vyjednávací síla.....	49
3.2.6 Dodavatelé a jejich vyjednávací síla.....	50
3.2.7 Shrnutí analýzy Porterova pětifaktorového modelu .....	51
3.3 HODNOCENÍ ŽIVOTASCHOPNOSTI SLÉVÁRNY .....	52
3.3.1 Modifikace Pollakovy metody hodnocení životaschopnosti .....	52
3.3.2 Hodnocení kritérií vitality .....	54
3.3.3 Výsledný ukazatel vitality slévárny .....	58
3.4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SLÉVÁRNY .....	59
3.4.1 Analýza vybraných poměrových ukazatelů rentability.....	60
3.4.2 Analýza vybraných poměrových ukazatelů aktivity.....	61
3.4.3 Analýza poměrových ukazatelů likvidity .....	62
3.4.4 Analýza vybraných poměrových ukazatelů zadluženosti.....	63
3.4.5 Analýza Tafflerova indexu v modifikované variantě .....	64

<b>4. SHRUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>65</b>
4.1 SHRUTÍ.....	65
4.1.1 <i>Shrnutí analýzy konkurenčních sil slévárny</i> .....	66
4.1.2 <i>Shrnutí finanční výkonnosti slévárny</i> .....	67
4.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	69
4.2.1 <i>Návrhy na eliminaci konkurenčních sil</i> .....	69
4.2.2 <i>Zlepšení životaschopnosti slévárny</i> .....	71
4.2.3 <i>Změny v řízení finanční situace slévárny</i> .....	72
4.2.4 <i>Doporučení k udržení konkurenceschopnosti z aspektu budoucího vývoje</i> .....	73
<b>5. ZÁVĚR.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>79</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1. ÚVOD

Nacházíme se na počátku 21. století, kdy filozofií každého podnikatelského subjektu je „přežít“ současnou turbulentní dobu charakteristickou globalizací ekonomických procesů. Také je známa skutečnost, že elementární snahou každého podnikatele bylo vždy dosažení zisku. V současné době je však stále častěji jako hlavní cíl podnikání vnímáno zvyšování hodnoty podniku. Co si podnik vybere za prioritní, zda generování zisku či zvyšování tržní hodnoty podniku je individuální, ale má to společný aspekt, a to snahu o růst podnikatelských aktivit konzistentně s novými podnikatelskými příležitostmi. Základním kamenem k dosažení úspěchu je zajištění konkurenceschopnosti podniku a to nejen dosažení a udržení, ale prioritně její zvyšování. Pojem konkurenceschopnost podniku je dnes skloňován ve všech pádech a celá problematika je řešena v nejširším možném pojetí.

Charakteristickým rysem současnosti je neustále měnící se přání a potřeby zákazníků, technologický pokrok a nárůst konkurence. To vyvolává potřebu aktivně pracovat na zvyšování konkurenceschopnosti firmy, aby obstála v konkurenčním boji a udržela si pozici na trhu. Tato problematika se dotýká všech oborů podnikání nevyjímaje slévárenství, které je klasifikováno jako součást hutnictví.

Hutnictví patří mezi primární průmyslové oddíly, protože výroba kovů je prvním krokem v řetězci přidané hodnoty mnoha oborů vyrábějících spotřební a investiční produkty. Jedná se o obor s mimořádnou kapitálovou náročností a potřebující alokaci rozsáhlého objemu finančních prostředků do technologií, technického vybavení a environmentálního zabezpečení procesů. Odvětví je charakterizováno jako cyklické, kde změny ekonomických veličin korespondují s vývojem hospodářského cyklu.

Práce je strukturovaná do dvou částí. První část představuje teoreticko-metodologický základ, kde jsou jednoduchou formou objasněny základní pojmy související s problematikou a vybraná pojetí konkurenceschopnosti. Dále obsahuje metody a postupy aplikované v praktické části. V druhé části je získaný teoretický základ aplikován na konkrétní podnik za účelem zhodnocení jeho konkurenceschopnosti. Na základě získaných výsledků jsou navrženy změny, které přispějí ke zlepšení konkurenceschopnosti hodnoceného podniku.

Práce poskytne managementu firmy řadu informací pro řízení podniku za účelem hledání nové konkurenční výhody jako nástroje pro boj s konkurencí v současném podnikatelském prostředí.



Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti firmy podnikající ve slévárenském oboru. Zhodnocení konkurenceschopnosti bude provedeno prostřednictvím Pollakova modelu životaschopnosti podniku a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Pomocí SWOT analýzy bude identifikováno vnitřní a vnější okolí podniku. Následně výkonnost podniku bude zhodnocena prostřednictvím finanční analýzy za časové období 2009 - 2013. Na základě získaných výsledků vycházejících z realizovaných analýz budou navrženy postupy vedoucí k posílení konkurenceschopnosti slévárny a upevnění její tržní pozice v tuzemsku i zahraničí.

## 2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti

Kapitola obsahuje vybrané pojmy a přístupy ke konkurenceschopnosti podniku. Jedná se o vymezení konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenčního potenciálu, konkurenční strategie a konkurenční výhody. Následuje vymezení metod pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. V závěru kapitoly jsou popsány postupové kroky realizace praktické části.

### 2.1 Základní pojmy

K získání teoretického základu nezbytného pro realizaci praktické části budou nejdříve objasněny obecné pojmy s ním související. Jako první bude vysvětlena definice malého a středního podniku, protože zájmová firma patří do této skupiny podniků. V souvislosti s podnikáním je nutností znát pojem podnikatelské prostředí. Dění mezi firmami v rámci podnikání v podnikatelském prostředí objasní pojem konkurence. V neposlední řadě je nezbytné vědět jakým způsobem se chovat v prostředí konkurence a jak v konkurenčním boji dosahovat úspěchu a k tomuto účelu budou prezentovány pojmy konkurenční strategie a konkurenční výhoda.

#### 2.1.1 Malý a střední podnik

Dle Vebera, Srpové (2012) je definice malého a středního podniku uvedena v právních předpisech České republiky (Zákon o podpoře malého a středního podnikání č.47/2002 Sb., v novelizovaném znění) a Evropské unie. Od 1. 1. 2005 je v platnosti nová definice schválená Evropskou komisí v Bruselu, která klasifikuje malé a střední podniky pro účely podpory podnikání a vytvoření ERA (Evropského výzkumného prostoru) na drobné, malé a střední podniky. Z tohoto důvodu došlo k úpravě českého zákona o podpoře podnikání, kde bylo přijato členění shodné s předpisy Evropského společenství. Klasifikace EU vychází ze tří obecných kritérií: počet zaměstnanců, ekonomická kritéria a nezávislost. Jáč (2005) uvádí doporučené třídění podniků podle těchto kritérií:

- **drobný podnik** (mikro) - méně než 10 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma rozvahy nepřesahuje 2 mil. EUR a nezávislost 25 %,
- **malý podnik** - méně než 50 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma rozvahy nepřesahuje 10 mil. EUR a nezávislost 25 %,

- **střední podnik** – méně než 250 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo bilanční suma nepřesahuje 43 mil. EUR a nezávislost 25 %.

Mezi další typy klasifikace podniku na malé a střední patří:

- **třídění dle OECD** představuje členění dle konvence The Organisation for Economic Co-operation and Development na mikro podniky (do 5 zaměstnanců), velmi malé podniky (do 20 zaměstnanců), malé podniky (do 100 zaměstnanců) a střední podniky (do 500 zaměstnanců),
- **třídění dle Českého statistického úřadu**, kde jsou podle počtů zaměstnanců podniky děleny na malé podniky (do 20 zaměstnanců), střední podniky (do 100 zaměstnanců) a velké podniky (nad 100 zaměstnanců), (Jáč, 2005).

Význam malých a středních firem ve struktuře podnikatelských subjektů je nesporný, jsou páteří evropské ekonomiky. Je skutečností, že více než 99 % všech evropských podniků tvoří malé a střední podniky, poskytují dvě ze tří míst v soukromém sektoru a podílí se více než polovinou na tvorbě celkové přidané hodnoty vytvořené podniky v EU. Dalším zajímavým faktem je, že devět z deseti malých a středních podniků mají charakter mikropodniku s méně než 10 zaměstnanci. V České republice je situace podobného charakteru, sektor malých a středních firem představuje 99,8 % všech aktivních firem. Jeho podíl na tvorbě HDP dosahuje 36 % a podíl na zaměstnanosti 62 %. Na exportu do zahraničí se podílí 45 % a importu kolem 55 %. Firmy tohoto typu nejsou zpravidla vlastněny zahraničními subjekty a tak reprezentují místní kapitál a efekty z podnikání zůstávají v regionu či státě (Veber, Srbová, 2012).

Podle nové právní úpravy platné od 1. 1. 2014 (Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.) je dosavadní pojem podnik nahrazen novým pojmem obchodní závod.

### 2.1.2 Podnikatelství

K dalšímu studiu problematiky konkurenceschopnosti musí být nejdříve objasněna podstata podnikatelství. Existují situace v pojetí firmy, podniku a podnikání, které svou nesourodostí staví studium dané problematiky do složité metodologické situace. Nabízí se otázka, zda je možné najít společný základ daného stavu. Je tu možnost pokusit se o syntézu nehomogenních pojetí firmy. Společným metodologickým východiskem syntézy nehomogenních jevů je tzv. systémové pojetí firmy, podnikání, konkurence (Mikoláš, 2005).

Pojetí podnikatelství jako systému představuje nauku popisující společenské aktivity a projevy ve společnosti. Hranice podnikatelství jako vědního oboru je jen relativní a proměnlivá. Celý systém podnikatelství je tvořen podsystémem podnikatel, podnik a podnikatelské prostředí a vazby mezi podsystémy jsou označovány jako podnikatelské vztahy, které se procesně realizují jako podnikání. Tento celek jako systém realizuje dynamické chování, které působí na okolí podnikatelství (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011).

Z pojetí podnikatelství jako systému je **podnikatel** hlavním dynamizujícím subsystémem podnikatelství. Je hlavním hybatelem a nositelem podnikavosti. Existuje celé řada pojetí pojmu podnikatel, ale z pohledu problematiky konkurenceschopnosti je nutné pojem chápat jako fyzickou osobu plnící svou vlastnickou a podnikatelskou roli, kterou případně deleguje na právnické osoby. Z primárního pohledu je podnikatel fyzická osoba (nebo skupina fyzických osob) vlastníci zdroje a aktivně uspokojující svoje potřeby za účelem umocnění potenciálu (zisků), sekundárním podnikatelem je pak firma, která podniká z vůle prvotního podnikatele (majitele). Podnik je tedy nástrojem podnikání podnikatele – vlastníka fyzické osoby je to tedy sekundární podnikatel. Podnikatel má dvě cesty rozvoje potenciálu, buď ustrne a bude sám o sobě podnikatelem i podnikem nebo si vybuduje nástroj podnikání, vybuduje si podnik, který vlastní (Mikoláš, 2005).

Jádrem celého systému podnikatelství jak uvádí Vodáček, Vodáčková (2009) je **podnikavost**, což reprezentuje schopnost identifikovat nebo vytvořit podnikatelské příležitosti a pak je následně účelně a účinně využít. Rozlišujeme dva typy podnikavosti a to vnější (entrepreneurship) a vnitřní (intrapreneurship). Podnikavost musí být hlavním znakem i sekundárního podnikatele tzn. podniku.

Druhý podsystém jak uvádí Mikoláš (2005), je podnik, který je definován z pohledu problematiky následovně:

- soubor hmotných a nehmotných složek podnikání sloužící k podnikatelské činnosti,
- potenciál umožňující podnikání procházející vlastním vývojem.

Třetí podsystém jak uvádí Mikoláš (2005), je podnikatelské prostředí, jenž je charakteristické následujícími rysy:

- má materiální i nemateriální podobu působící na podnikatelství jako systém,
- jsou to externí a interní vlivy měnící se v čase a prostoru působící na celý systém.

Pojmy vysvětlené v této podkapitole měly objasnit problematiku podniku, podnikatele, podnikavosti a podnikání z důvodu pochopení podnikatelství jako systému (Mikoláš, 2005).

### **2.1.3 Podnikatelské prostředí**

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází, strategicky ovlivňuje její existenci. Zahrnuje faktory, které můžou na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti a na straně druhé se podílet na vzniku potenciálních hrozeb ovlivňujících existenci podniku. Důkladné monitorování a systematické analyzování okolí podniku je nezbytnou činností při strategickém řízení firmy. Vliv podnikatelského prostředí je zřejmý převážně u firem menšího charakteru, které jsou vysoce citlivé na jeho vývoj (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Podnikatelské prostředí představuje souhrn podstatných vlivů, které působí na všechny subsystémy podnikatelství. Struktura podnikatelského prostředí má následující charakter:

- vnitřní (interní) podnikatelské prostředí,
- vnější (externí) podnikatelské prostředí (Guinn, Kratochvíl, 2009).

Vnitřní podnikatelské prostředí disponuje vnitřními faktory, které ovlivňují vize, cíle a strategii podniku. Analýza interního prostředí identifikuje silné a slabé stránky a umožňuje nalézt specifické přednosti, které odliší podnik od konkurence. Podle funkčních oblastí lze interní prostředí členit následovně: management, marketing, finance, produkce, výzkum a vývoj a informační systém.

**Vnější podnikatelské prostředí** tvoří vnější faktory ovlivňující ekonomickou činnost subjektu. Prostřednictvím analýzy externího prostředí podnik získá informace o pozici, kterou v prostředí zaujímá. Strukturalizaci vnějšího prostředí lze provést z různých hledisek:

- dle složek prostředí (politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické),
- dle rozsahu působnosti (mezinárodní, národní, regionální, odvětvové),
- dle kontrolovatelnosti faktorů (nekontrolované, kontrolované),
- dle vztahu k firmě (příležitosti, hrozby), (Guinn, Kratochvíl, 2009).

Podnik nemůže být vytržen z podnikatelského prostředí, v němž operuje, musí vnímat okolní prostor tzv. svůj region. Často si ho volí ke svému podnikání, či obor svého podnikatelského záměru volí podle regionu. V rámci globalizované ekonomiky získává regionální ekonomie zvláštní dimenzi, kdy platí, že charakteristika konkrétního cílového trhu je determinována zvláštnostmi regionu. Jednotlivé regiony se liší jak z hlediska zdrojového

vybavení, tak i z hlediska efektivnosti a ekonomických výstupů. Podnikatelské prostředí regionů České republiky je ovlivňováno řadou parametrů, jenž některé lze kvantifikovat a tím provádět jejich komparaci. Nejintenzivněji jsou prováděny komparace regionů v oblastech:

- dynamika změn podnikatelských subjektů,
- indikátory zachycující ekonomické zdroje,
- indikátory zachycující ekonomické výstupy.

Komparace dynamiky změn podnikatelských subjektů studuje intenzitu změn v počtu podnikatelských subjektů v jednotlivých regionech. Další sledované parametry se týkají ekonomických zdrojů např. počet obyvatel a jeho migrace, míra ekonomické aktivity a investice v podobě hrubé tvorby fixního kapitálu. Ekonomické výstupy regionů se vyhodnocují prostřednictvím ukazatelů jako je hrubý domácí produkt na obyvatele a čistý disponibilní důchod domácnosti na obyvatele (Kraftová, Prášilová, 2013).

Důležitým faktorem ovlivňujícím regionální ekonomiku, její výkonnost i odolnost vůči cyklickým výkyvům je odvětvová struktura. Důvod je prozaický, různá odvětví jsou odlišně dotčena hospodářským cyklem, některá odvětví cyklus tlumí, jiná naopak mají procyklický charakter. Význam odvětví pro region se také odvíjí od tržních struktur, které bývají pro odvětví typické. Při regionální analýze odvětvové struktury lze vymezit dvě struktury a to odvětví a obory na volné noze a síťová odvětví. **Odvětví na volné noze** nejsou vázána na lokalitu a jde převážně o sofistikované služby spojené s vysokou kvalifikací. **Síťové odvětví** operují v lokalitě, vytvářejí infrastrukturu a jejich síťový charakter umožňuje produkci realizovat za ekonomicky výhodnějších podmínek. Pro ekonomickou charakteristiku regionu je důležité určení jeho **ekonomická báze**, která představuje ekonomické aktivity, jejichž rozvoj determinuje ekonomický růst regionu. Aktivity, jejichž produkty nejsou spotřebovávány v regionu produkce, ale v jiných regionech jsou označovány za bazické a ostatní aktivity jako ne-bazické. Rozsah ekonomické báze ovlivňuje bohatství regionu. Každý region disponuje odlišným rozsahem ekonomické báze (Kraftová, Prášilová, 2013).

V předcházející části byla provedena obecná charakteristika podnikatelského prostředí s akcentem na význam regionů. Následně budou prezentovány úvahy o tom, jak se mění podnikatelské prostředí v 21. století konzistentně se změnami čekající na podnikající firmy:

- K základním trendům budoucího vývoje budou patřit rostoucí internacionalizace a globalizace konkurence, dále také turbulence, rozmanitost, intelektualizace, elektronizace, miniaturizace a v neposlední řadě ekologizace versus devastace.

- Japonská konkurence poráží americké a evropské firmy prostřednictvím vyšší produktivity, větší flexibility a nižšími cenami.
- Stále více se začínají prosazovat ekologická kritéria v kontextu jak vlastní výroby tak z hlediska výrobků. Zatímco dnes tvoří tzv. zelené výrobky asi 5 % na trhu vyspělých států, v příštím období může podíl na trhu dosáhnout 90 %.
- Kvalitnější organizace práce pomáhá předním firmám zvyšovat produktivitu až o 80 %, snižovat investice až o 50 % a zkracovat dobu výrobního procesu.
- Mění se globální podnikatelské prostředí naznačuje, že průmysl se bude muset více orientovat na potřeby zákazníků. Stále větší roli bude hrát digitalizace a vizualizace.
- Současné výrobní podniky jsou uvězněny v tzv. začarovaném kruhu. Mnoho let uplatňované členění pracovních postupů neposkytuje výrobním jednotkám žádný prostor pro inovace v oblasti organizace práce.
- Podniky se budou muset měnit v souvislosti se změnami podnikatelského prostředí i ve složení zaměstnanců a to směrem ke kvalifikované pracovní síle (Keřkovský, Valsa, 2012).

#### 2.1.4 Konkurence a konkurenceschopnost

Pojem **konkurence** představuje soupeření a soutěžení, ale podle Portera je takové vymezení příliš úzké. Je to intenzivní přetahovaná o zisky, k níž dochází nejen mezi soupeři, ale také mezi firmou a jejími zákazníky, dodavateli, nově vstupujícími subjekty do odvětví a výrobci substitučních produktů. Konkurenční rivalita je vytrvalý proces ovlivňující schopnost firmy objevovat a udržovat si výhodu (Magretta, 2013).

Dimenze konkurence má široký záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž kulturní, politický, sociální a etnický. V podnikatelské činnosti nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, i když ekonomické hledisko bývá pokládáno za elementární. Konkurence je vztah mezi dvěma a více konkurenty, kde musí být splněny minimálně dva elementární předpoklady. Subjekt musí disponovat konkurenčním potenciálem (konkurenceschopností) konzistentně se zájmem o vstup do konkurence, musí mít podnikavost (Mikoláš, 2005).

Typologie konkurence se dle Jakubíkové (2008) provádí podle několika hledisek. Mezi elementární kritéria typologie patří: hledisko teritoriální, hledisko nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, hledisko počtu výrobců a jako poslední hledisko stupně

organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí. Různá hlediska typologie konkurence vedou k rozlišení konkurentů na následující typy:

- **konkurent následovatel** (sleduje konkurenci a zúčastňuje se konkurenčního boje),
- **laxní konkurent** (nereaguje aktivně na činnost ostatních konkurentů),
- **vybíravý konkurent** (vybírá si, na které aktivity konkurentů bude reagovat),
- **konkurent tygr** (okamžitá odezva na jakékoliv ohrožení), (Jakubíková, 2008).

Tradiční pojetí konkurence je transformováno do nového pojetí, kde řízení představuje řízení změn. Předpoklady tradičního pojetí jako např. znalost oborového okolí, vymezenost hranic oborů, osobitá charakteristika oboru již nejsou realitou. Nové pojetí konkurence je charakteristické soutěžením o možnost utvářet nové příležitosti a snahou o pochopení budoucnosti, což představuje řadu let experimentů, investic a práce (Mikoláš, 2005).

**Konkurenceschopnost** (competitiveness) zaujala ústřední místo v úvahách o podnikové ekonomii, managementu, podnikání a je jedním z nejfrekventovanějších výrazů. Původ pojmu je z latiny a lze ho obecně definovat jako schopnost úspěšně soutěžit v tržním prostředí (Jirásek, 2008).

Narůstající tržní rivalita vyvolala nutnost vzniku organizace pro studium konkurenceschopnosti pod názvem „The World Economic Forum“ sídlící v Ženevě. Fórum vydává světové zprávy o dané problematice, zahrnující více než stovku zemí a přes 98 % světového domácího hrubého produktu. V aktuálních zprávách Fóra je pojem konkurenceschopnost charakterizován jako schopnost udržet se na mezinárodním trhu a zabezpečit si střednědobou prosperitu (Jirásek, 2008).

Porter vnímá konkurenceschopnost z hlediska toho, jak je produktivně využíváno lidských zdrojů, přírodních zdrojů a kapitálu. Je dána tím, jak efektivně je využíváno vstupů k produkci výrobků a služeb, nikoli tím jaké vstupy má subjekt k dispozici. Podle Porterova mínění prosperita daného místa nesouvisí se skutečností, v jakém odvětví si firmy konkurují, ale zvolený způsob konkurenčního boje. Top management svým rozhodováním vytváří konkurenční prostředí, které má vliv na způsob konkurenčního jednání podniků konzistentně s jejich konkurenceschopností (Magretta, 2012).

Dle Mikoláše (2005) lze konkurenceschopnost chápat jako podnikatelský potenciál. Základem úvah o konkurenceschopnosti firmy je zkoumání vztahu mezi potenciálem pro vytvoření produktu a produktem.



Závěrem je nutno poukázat na zásadní skutečnost a to na existující rozdíl mezi konkurenceschopností, která představuje potenciál firmy a konkurencí, což je výsledek aktivity firmy (Mikoláš, 2005).

### 2.1.5 Konkurenční výhoda

Pojem konkurenční výhoda může v obecné rovině označovat v podstatě vše, v čem je firma podle svého mínění dobrá. Z pohledu ekonomického zachycuje jasný vztah mezi vytvářenou hodnotou, tím, jak je vytvářena a jaké je dosaženo výkonosti. Konkurenční výhoda představuje nejen zbraň používanou proti soupeřům, ale také nástroj vytváření hodnoty a odlišení se od ostatních. Jak bude hodnotový řetězec odlišný a o kolik předstihne hospodářský výsledek firmy odvětvový průměr, tak to koreluje s konkurenční výhodou, kterou podnik disponuje (Magretta, 2012).

V současnosti konkurenční výhoda nabývá různých podob a existuje také mnoho forem jejich zdrojů. Mezi elementární zdroje se řadí:

- **Nákladová výhoda** představuje skutečnost, že firma disponuje nižšími náklady, které umožňují stanovit nižší cenu než konkurence. Výhoda je dosažena např. snížením variabilních nákladů, výdajů na marketing a také provozních výdajů.
- **Marketingová výhoda**, která plyne např. z vědomí a image značky, z distribučních kanálů a z počtu prodejních sil.
- **Diferenciační výhoda** je odvozená z výrobků, služeb a také z pověsti (goodwillu). Smysluplná diferenciací, kde parametry výrobku se odlišují od konkurence a je vytvářena vyšší užitná hodnota. Dodatečně poskytované služby u výrobků na podobné technické úrovni zajišťují odlišnost daného produktu (Jakubíková, 2008).

Vznikají nové náhledy na vytváření konkurenční výhody, které prezentují jako důležitý zdroj znalosti a inovace. Znalosti disponují specifickými vlastnostmi, které je předurčují k využití pro dosažení dlouhodobé konkurenční výhody. V globálním světě jsou znalosti stále více rozhodujícím faktorem podnikové úspěšnosti. Inovace jsou základem vývoje lidstva. Dlouhodobě úspěšný může být jen ten podnik, který je schopen přicházet s neustále něčím novým. A to nejen nové produkty, ale i podnikatelské aktivity jako např. prosazování nových výrobních koncepcí, vytyčování nových standardů, vytváření nových trhů, vytváření zcela nového prostoru pro uspokojování dosud neznámé potřeby a přeměna konkurenčního prostoru, v němž se podnik nachází atd. (Zuzák, 2011).

Moderní pojetí konkurenční výhody poukazuje na skutečnost, že je nezbytné uspokojovat požadavky zákazníků zcela novým způsobem konzistentně se snahou o minimalizaci cen cestou racionalizace využití výrobních zdrojů (Tomek, Vávrová, 2009).

## **2.2 Vymezení konkurenceschopnosti**

V předcházející podkapitole byla objasněna skutečnost, že pojmy konkurence a konkurenceschopnost jsou heterogenní. Na vymezení těchto pojmů existuje v současné době řada odborných názorů různých autorů, které se snaží charakterizovat podstatu, obsah a význam pojmů konkurence a konkurenceschopnost. Podstata je zkoumána a definována z pohledu managementu, marketingu i obecné ekonomické teorie. V následující části bude prezentováno pojetí konkurenceschopnosti dle zahraničního autora M. Portera a českých autorů J. Jiráska a L. Vodáčka. Vzhledem ke skutečnosti, že zájmová firma má ekonomickou činnost orientovanou na průmyslovou výrobu, budou představeny názory F. Trnky, který mapuje problematiku konkurenčních schopností českých průmyslových podniků. Z důvodu neustálých změn vzniká nutnost hledání nových vymezení konkurenceschopnosti, a proto závěr bude věnován modernímu pojetí dle Z. Mikoláše.

### **2.2.1 Pojetí konkurenceschopnosti dle Portera**

Základem všech dnešních úvah o konkurenci a konkurenceschopnosti jsou metodické rámce a pojmy, které vypracoval Porter. Známý autor zkoumal konkurenceschopnost z pohledu postupného růstu hodnoty a určil existenci dvou základních typů konkurenční strategie. První typ je rozlišení (differentiation) výrobků či služeb a nebo druhý typ strategie a to snižování nákladů. Následně přidal třetí způsob konkurenční výhody: zvláštní zaměření (focus) na úzké tržní segmenty (Magretta, 2012).

Podle Portera by mělo být při tvorbě konkurenční strategie pamatováno na obecné zásady vytváření a udržování konkurenční výhody. K dosažení úspěšnosti musí být způsobilá splnit pět základních kritérií:

- jedinečná hodnotová nabídka,
- na míru přizpůsobený hodnotový řetězec,
- vylučovací rozhodnutí odlišná od rozhodnutí soupeře,
- strategický soulad hodnotového řetězce,

- časová kontinuita (Magretta, 2012).

První kritérium znamená předložit svým zákazníkům jedinečnou hodnotovou nabídku, jenž představuje volbu konkrétního druhu hodnoty, kterou bude firma nabízet. Jedinečná hodnotová nabídka docílí požadovaného efektu jen v takovém případě, kdy je soubor činností zajišťujících její poskytnutí odlišný od činností vykonávaných soupeři. Tuto konkurenční výhodu lze zajistit na míru přizpůsobeným hodnotovým řetězcem. Třetí kritérium přijímat vylučovací rozhodnutí znamená přijmout omezení. Zásadní význam mají taková rozhodnutí, která je obtížné napodobit a jsou tak důležitým zdrojem odlišení. Dalším kritériem strategie je dosažení strategického souladu a to prostřednictvím vyladění funkčních oblastí hodnotového řetězce, o něž se opírá konkurenční jednání firmy. Vytvořit konkurenční výhodu pomocí jedinečné hodnoty, k tomu přizpůsobený hodnotový řetězec, realizace vylučovacích rozhodnutí a dosažení strategického souladu, to vše vyžaduje časovou kontinuitu. Což je podle Portera posledním kritériem dobré konkurenční strategie (Magretta, 2012).

Porter založil zkoumání na přehledné souhrně pěti konkurenčních sil: na rivalitě konkurentů uvnitř odvětví, vyjednávací síle dodavatelů, vyjednávací síle kupujících, hrozbě potenciálních nových konkurentů a hrozbě nových náhradních výrobků. Ke konkurenční výhodě vedou různé strategie, které nejsou založeny na vzorcích, nýbrž na znalostech věci a produktivním myšlení (Jirásek, 2008).

Porter zachytil své myšlenky v mnoha knihách o managementu, ale na rozdíl od většiny autorů neříká, co se má dělat, ale nabízí vodítka metodických rámců, obecnou teorii a každý musí nalézt své vlastní jedinečné odpovědi. Na základě jeho koncepcí autorka Magretta (2012) objevila několik základních důsledků pro praxi:

- Myšlenka být nejlepší je logická, avšak představuje sebedestrukční přístup ke konkurenčnímu boji.
- Konkurenční jednání není otázkou zvyšování tržního podílu, ale růstu zisků.
- Disponovat konkurenční výhodou neznamena porazit konkurenta, ale vytvořit jedinečnou hodnotu pro zákazníka.
- Jedinečná hodnotová nabídka má strategický charakter. Pokud však nemá na míru přizpůsobený hodnotový řetězec, ztratí strategický význam.
- Dobrá strategie neznamena uspokojit „kdejakého“ zákazníka.
- Podstatou dobré strategie a získání konkurenční výhody je naučit se přijímat vylučovací rozhodnutí.

### 2.2.2 Konkurenceschopnost dle Jiráska

Konkurenceschopností v „domácím“ podnikatelském prostředí se zabývá J. Jirásek, který poukazuje na skutečnost, že naši manažeři jsou velmi introvertní. Nesou si to jako návyk z minulých dob, kdy konkurence neměla žádný velký význam a kdy manažeři hledali rezervy uvnitř podniku. Být konkurenceschopný, obstát na mezinárodním trhu, to předpokládá pozorovat svět, inovovat svůj podnik v kontextu změn, které vyvolávají konkurenční boje (Jirásek, 2008).

Jirásek podobně jako Porter vychází ze skutečnosti, že konkurenceschopnost je ovlivňována externími podmínkami podnikání, a dále toto pojetí rozvíjí v kontextu tvoření konkurenční strategie podniku. Na rozdíl od základního Porterova modelu konkurenčních sil jeho pojetí zachycuje i potenciál firmy a řadu externalit. Jiráskova koncepce dělí působící konkurenční síly:

- **vnitřní konkurenční síly** - vnitřní potenciál firmy, její síly a slabá místa, schopnost akceptovat konkurenci,
- **vnější konkurenční síly** - nová potenciální konkurence, nové výrobky, dodavatelé, odběratelé, stát, banky, místní správa, pracovníci v zaměstnaneckém poměru, akcionáři (Mikoláš 2005).

### 2.2.3 Pojetí konkurenceschopnosti dle Vodáčka

Z dalších českých autorů, kteří se zabývají konkurenceschopností firem z pohledu managementu, jsou L. Vodáček a O. Vodáčková. Jejich stěžejní myšlenkou je že, negativní pojetí konkurence představuje zdroj podnikatelského rizika. Konkurenční síly často působí souběžně s různou intenzitou v závislosti na charakteru individuálních podnikatelských oblastí. Pro analýzu jejich působení a návrh jak se s nimi vyrovnat lze aplikovat systémové přístupy. Získané poznatky jsou východiskem pro generování konkurenční strategie a stanovení postupu její realizace. Vyrovnat se s konkurencí z pohledu systému znamená využít jednu ze tří alternativ:

- střetnutí s konkurencí (s možností zvítězit, být poražen, ustoupit nebo udělat kompromis),
- koexistence s konkurencí (žít v míru s konkurencí),
- spolupracovat s konkurencí (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Každá z výše uvedených alternativ má své výhody i nevýhody a mohou probíhat souběžně ve vzájemné kombinaci. V manažerské praxi je obtížné rozlišovat, kdy v partnerských vztazích jde o spolupráci či konkurenci. K rozboru charakteru vztahu jsou aplikovány systémové přístupy, které interakční vazby spolupráce i konkurence zahrnují pod společný pojem kooperace. Následně lze rozlišit tři varianty kooperací:

- pozitivní kooperaci (spolupráce s partnerem),
- negativní kooperaci (konkurenční soupeření s partnerem),
- neutrální kooperaci (vzájemná koexistence partnerů).

Závěrem je nutné zdůraznit, že k problematice konkurence je potřeby znát konkurenty a dokázat odhadnout jejich jednání. To předpokládá mít k dispozici relevantní informace, které lze získat z různých zpravodajských informačních systémů zaměřených na konkurenci. Informace o konkurenci jsou pilířem pro strategické i taktické rozhodování (Vodáček, Vodáčková, 2009).

#### 2.2.4 Konkurenceschopnost výrobce dle Trnky

Problematikou konkurenceschopnosti výrobních firem se v současnosti zabývá mnoho známých autorit. Trnka (1999) ve svém pojetí zdůrazňuje více aspektů, viz Obr. 2.1.

Obr. 2.1 Faktory konkurenceschopnosti výrobce

Vnitřní činitele		
Výrobní procesy	Výrobní prostředky	Výrobní program
výrobní techniky metody a techniky práce časová a prostorová organizace	technický stav věk, pružnost úroveň automatizace úroveň využití	výrobek kvalita různorodost sortimentu využití materiálu, energie
Řízení	Pracovníci	Informační systémy
styly řízení klíma, pracovní prostředí odměňování, motivace zodpovědnost za životní prostředí	kvalifikace produktivita angažovanost, vzdělávání vztah k práci mezilidské vztahy	náklady funkčnost kompatibilita komplexnost a bezpečnost uživatelská přívětivost
KONKURENCESCHOPNOST VÝROBCE		
Zdroje (dostupnost, cena)	Tržní okolí	Právní pravidla
lidské zdroje pozemky suroviny, energie	poptávka kapacita trhu konkurence	makroekonomické nástroje integrační procesy globalizace, regiony
Vnější činitele		

Zdroj: vlastní zpracování dle publikace Mikoláš (2005, s. 79)

Činitel, který rozhoduje o konkurenční schopnosti výrobku je spotřebitel. Rozhodujícím měřítkem konkurenceschopnosti v tržní společnosti je prodejnost výrobku. Je-li prodejný, je konkurenceschopný a protipólem je neprodejnost výrobku, která vytváří pro podnik ztrátu. Podnikatel musí dodržovat jednu elementární podmínku, výrobek musí prodat s odpovídajícím ziskem, který by měl dosahovat takové výše, aby byl splněn princip podnikání - rozmnožování majetku.

Konkurenční schopnosti výrobních podniků byly mapovány přímo v praxi, a to prostřednictvím výzkumu Univerzity T. Bati. Výsledkem výzkumné práce bylo vymezení faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost výrobních podniků. Identifikované faktory byly rozděleny na vnitřní a vnější činitele. Mezi vnější činitele patří např. zdroje, tržní okolí, právní pravidla. Mezi vnitřní činitele se řadí např. výrobní prostředky, pracovníci, řízení, informační systémy (Mikoláš, 2005).

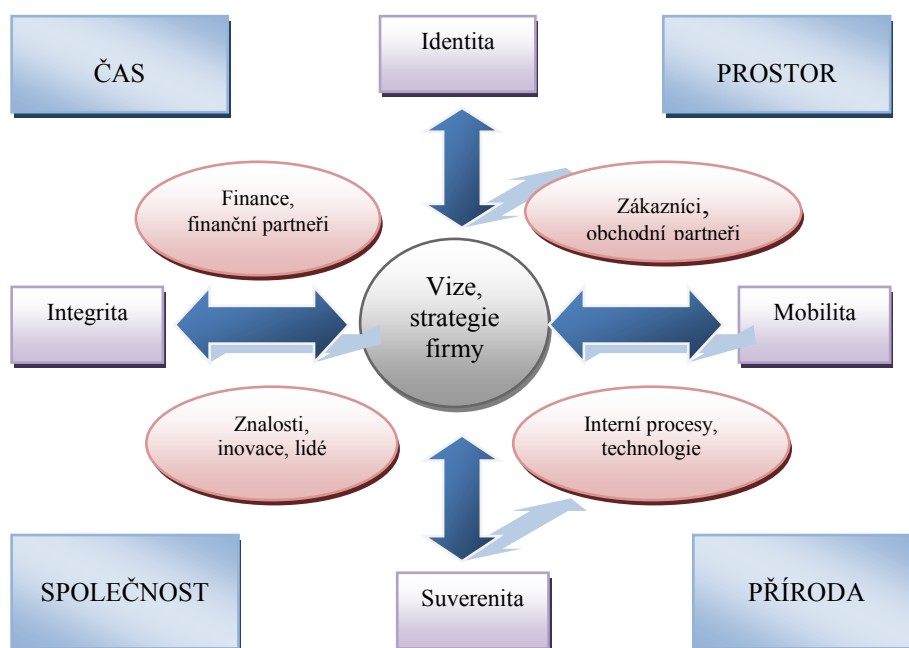
### **2.2.5 Nová dimenze pojetí konkurenceschopnost dle Mikoláše**

Současná turbulentní doba charakteristická globalizací ekonomických procesů vyvolává nutnost změny soudobého pojetí konkurenceschopnosti a hledání jejich nových dimenzí.

Ukazuje se nová skutečnost, že při hledání konkurenčního potenciálu podniku je nedostačující opírat se jen o finanční faktory získané z finančních výkazů. Stále většího významu nabývají také nefinanční faktory. Intenzivněji se začíná prosazovat celostní pohled na firmu, který je možno získat z koncepcí, jež zohledňují finanční i nefinanční faktory.

Mezi tyto koncepce se řadí i tzv. model IDINMOSU, který vznikl na „půdě“ Ekonomické fakulty VŠB-TUO. Tento model jak uvádí Mikoláš (2011) spatřuje konkurenční sílu firmy nejen ve skutečnosti, že je finančně zdravá, ale převážně v její identitě, integritě, mobilitě a suverenitě. Identita firmy představuje soubor znaků (např. ideje, design, rituál), které ji identifikují v podnikatelském prostředí. Integrita firmy představuje její celistvost. Mobilita je schopnost firmy pružně reagovat na změny v interním i externím prostředí firmy. Suverenita představuje schopnost firmy rozhodovat o svém vývoji. Uvedené charakteristiky představují nefinanční faktory nazývané také „měkké faktory“. Tyto parametry nových dimenzí konkurenceschopnosti znázorňuje grafický model, viz Obr. 2.2.

Obr. 2.2 Schéma konkurenceschopnosti v nové podobě – model IDINMOSU



Zdroj: Mikoláš (2011, s. 201)

Z modelu IDINOMOSU je zřejmé, že jádrem konkurenceschopnosti firmy je její podnikatelská vize a strategie, kterou tvoří majitel firmy a vrcholový management. Vnějšími zdroji a nositeli potenciálu podnikatelského prostředí jsou živá i neživá příroda, lidská společnost ve všech svých podobách, prostor v nejširším pojetí a čas ve všech formách. Průsečík vize a strategie firmy a externího prostředí zachycuje elementární vnitřní atributy konkurenceschopnosti firmy. Mezi tyto atributy patří lidský, procesní, finanční a obchodní (zájmový) potenciál firmy. Vrcholovými potenciály soudobé firmy jsou identita, integrita, mobilita a suverenita podniku. Tyto TOP konkurenční potenciály představují určité nové deriváty elementárních atributů konkurenceschopnosti podniku. Jejich vzájemné disharmonie může vyvolat ohrožení vlastníků firem, a to v oblasti ekonomické, sociální, ale i existenční. Celý proces generování konkurenceschopnosti vychází z transformace externích zdrojů podniku (bazický objektivní potenciál) na základě majitelem vytvořené vize a strategie (bazický subjektivní potenciál) a následně se rozvíjí do dalších vrstev konkurenčního potenciálu, který na sebe vzájemně navazují (Mikoláš, 2011).

Chce-li být podnik na trhu konkurenceschopný, musí prostřednictvím identity být identifikovatelný konkurencí, musí se vyznačovat integritou, musí být mobilní a pružně reagovat na změny a také musí být suverénní (Mikoláš, 2011).

## **2.3 Metody a postupy aplikované k vyhodnocení konkurenceschopnosti**

Zhodnocení konkurenceschopnosti firmy musí být prováděno z různých aspektů, aby bylo docíleno jeho komplexnosti a vypovídající schopnosti. Pro efektivní hodnocení je prioritní použít vhodné kvalitativní i kvantitativní metody. V následující podkapitole bude provedena deskripce vybraných metod, které budou aplikovány v praktické části práce. První prezentovanou metodou z řady tzv. měkkých metod bude Pollakova metoda hodnocení vitality firmy. Druhou kvalitativní metodou bude Porterova analýza pěti konkurenčních sil a poslední z této řady metod bude prezentována SWOT analýza. K docílení komplexnosti bude objasněna také tradiční metoda hodnocení podniku v podobě finanční analýzy vybraných ukazatelů.

### **2.3.1 Pollakův model měření konkurenceschopnosti podniku**

K hodnocení podniku existuje řada modelů finančního charakteru, ale stále intenzivněji je kladen důraz i na hodnocení nefinančních faktorů podniku. Z tohoto důvodu jsou používány kvalitativní metody hodnocení firmy mezi, které se řadí Pollakův model hodnotící životaschopnost konzistentně konkurenceschopnost podniku. Tento model je založen na hodnocení současných a budoucích charakteristik firmy a na rozdíl od většiny ostatních metod nemonitoruje primárně minulost, ale přítomnost a budoucnost podniku. Na základě získaných charakteristik predikuje vývojový potenciál podniku.

Základem metody je stanovení deseti klíčových kritérií hodnocení, kde každé kritérium je posuzováno podle stanovené bodové škály a podle významnosti jsou mu přiřazeny cílové body, viz příloha č. 1. Pollak (2003) uvádí následující klíčová kritéria:

- Nejvýznamnější hodnocené kritérium (přiřazeno 13 cílových bodů) je výzkum trhu se zaměřením na pokrok (kde je posuzována míra inovací v potenciálu firmy).
- Kritérium s váhou 12 bodů je produkce výrobků odpovídajících potřebám trhu (posuzuje se uspokojování potřeb a požadavků zákazníka).
- Kritérium s váhou 11 bodů je spokojenost zákazníka (sleduje se kvalita, růst obratu).
- Kritérium s váhou 11 bodů je také spokojenost finančních účastníků (hodnocení zadluženosti podniku a efektu, který podnik přináší akcionářům).
- Kritérium s váhou 11 bodů je poměr k životnímu prostředí (hodnocení společenské zodpovědnosti podniku).
- Kritérium s váhou 10 bodů je pojetí kapitálové základny (sleduje se zdravý základ).



- Kritérium s váhou 9 bodů je výhodná lokalizace podniku (sleduje umístění firmy).
- Kritérium zaměstnanci s váhou 8 bodů sleduje jejich přínos pro budoucnost.
- Kritérium s váhou 8 bodů je finanční výsledek (hodnocení peněžního toku).
- Kritérium spolehlivá dodavatelé s váhou 7 bodů (hodnotí zodpovědnost dodavatelů).

Výstupem celého hodnocení je přidělení bodů jednotlivým klíčovým charakteristikám podle jejich vlivu na budoucnost podniku. Každé charakteristice je udělen poměrný počet bodů z dosažitelného maxima a jejich součet vyjádřený jako procentuální podíl je ukazatelem vitality firmy, podle následujících kritérií:

- při získání 81 % až 100 % vitalita podniku je téměř zaručena,
- při získání 61 % až 80 % vitalita podniku je velmi pravděpodobná,
- při získání 41 % až 60 % vitalita podniku není bez zásahu zajištěna,
- při získání 21 % až 40 % je podnik tzv. nemocný,
- při získání 0 % až 20 % podnik se ocitl v krizi.

Po provedení vyhodnocení celé metody, které provedl její autor Pollak (2003) jsou zřejmé následující skutečnosti:

- Životaschopnost podniku je strategicky ovlivňována vnějším vlivy trhu, které podnik nemůže změnit, tak je musí identifikovat a přizpůsobovat se jim. Proto také osm charakteristik se týká externímu okolí podniku.
- Váha jednotlivých charakteristik je při hodnocení vyjádřena výši cílových bodů.
- Typ charakteristik by neměl působit zkušenému hodnotiteli potíže s jejich ohodnocením.
- Odchylka v hodnocení ve výši 10-15 % nemá zásadní vliv na konečný výsledek.

Závěrem je nutno konstatovat, že uvedená metoda bývá předmětem kritiky, a to ze tří aspektů: metoda spočívá na subjektivním hodnocení charakteristik, specifikace klíčových vlastností podniku nebo přidělení cílových bodů není správně provedeno. Vzhledem ke skutečnosti, že prozatím ideální objektivní způsob hodnocení vitality podniku neexistuje, metoda je v praxi relativně často využívána (Pollak, 2003).

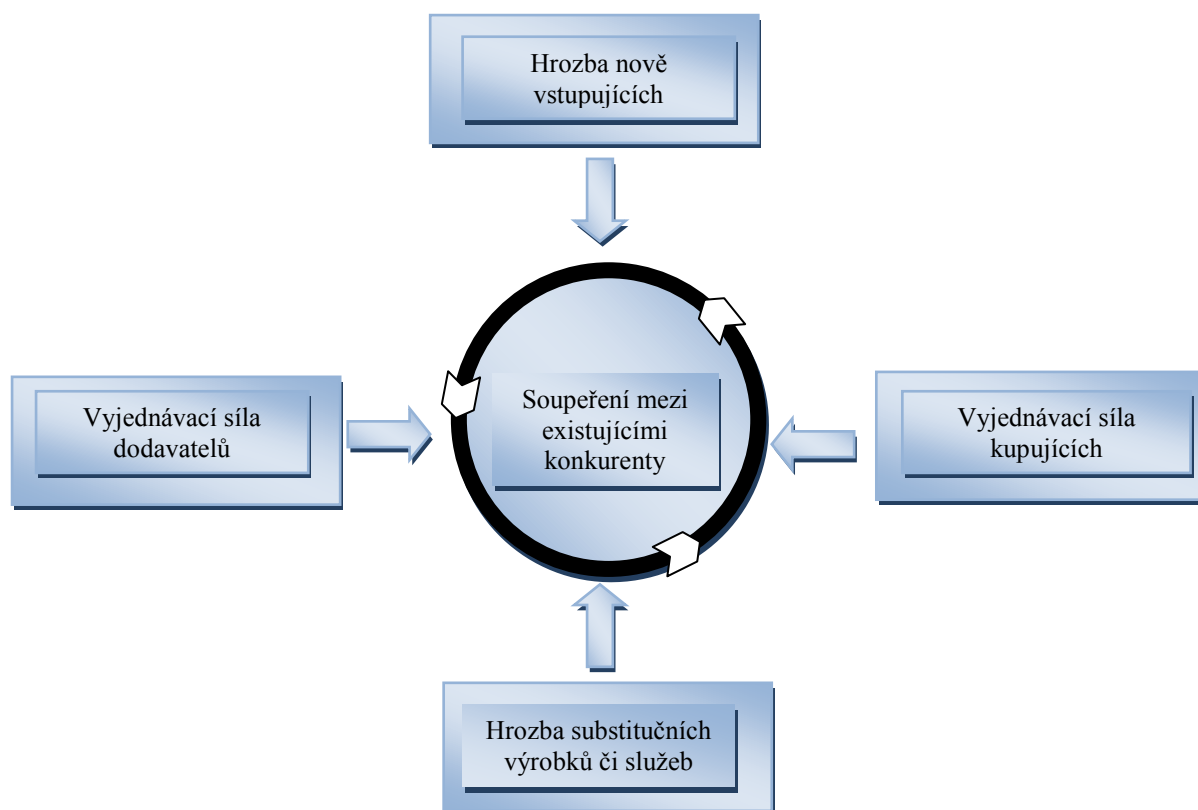
### **2.3.2 Porterův model „Pěti sil“**

Jedním z východisek zhodnocení konkurenceschopnosti podniků je analýza okolí podniku včetně konkurence v odvětví. Mezi často používané nástroje analýzy oborového

okolí patří Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil. Porter prezentuje myšlenku, že ziskovost odvětví je závislá na pěti dynamických faktorech, které působí na vývoj ceny, náklady a investice podniků v daném odvětví. Než firma vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat síly, které vypovídají o jeho přitažlivosti (Grasseová, 2012).

Porterův model se skládá z pěti faktorů: intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů a hrozba nových konkurentů. Konkurenční síly jsou graficky vyjádřeny na Obr. 2.3. Uvedené síly určují strukturu odvětví a jejich konkrétní konfigurace objasní fungování odvětví, jak se v něm vytváří a rozděluje hodnota a také jeho ziskovost. V každém odvětví se uplatňují stejná pětice sil, přestože se jejich relativní mocnost a významnost mohou lišit. Průměrnou ziskovost určitého odvětví určuje jeho struktura, která je teoreticky setrvalá. Navzdory převládajícímu dojmu, že obchod se velmi rychle mění, tak odvětví, které si prošlo svou nestrukturovanou fází vznikání, se stává z dlouhodobého aspektu poměrně stabilní. Každá organizace formulující strategii, by měla vycházet od metodického rámce pěti sil, který objasňuje průměrné ceny a náklady v odvětví konzistentně s jeho ziskovostí (Magretta, 2012).

Obr. 2.3 Struktura odvětví: pět sil



Zdroj: Magretta (2012, s. 43)

V rámci realizace analýzy oborového okolí pomocí Porterova modelu musí být provedena analýza následujících pěti činitelů:

**1. Kupující (zákazníci)** - pokud je vyjednávací síla zákazníků velká, využijí svého vlivu ke snížení cen, nebo budou požadovat, aby výrobce vložil do produktu více hodnoty. Následně bude ziskovost odvětví nižší, protože kupující si budou přisvojovat více hodnoty. V případě provádění vyhodnocení této síly je nutné mít v patrnosti, že tak jako koneční uživatelé jsou důležité i distribuční cesty, které zajišťují dodání produktů. Zákazníci, kteří disponují velkou vyjednávací silou, jí budou uplatňovat v případě, že jsou citliví vůči ceně. A to nastává v případě, když to co kupují je nediferencované, drahé vůči jejich příjmům, nebo nedůležité z hlediska jejich vlastní výkonnosti (Magretta, 2012).

**2. Dodavatelé** - pokud je vyjednávací síla dodavatelů velká, využijí svého vlivu k účtování vyšší ceny nebo k získání výhodnějších podmínek. Ziskovost odvětví se bude snižovat, protože dodavatelé si budou přisvojovat větší díl hodnoty. Při analýze vyjednávací síly dodavatelů se musí vzít v úvahu všechny nakupované vstupy, které vcházejí do produktu, včetně práce zaměstnanců (Magretta, 2012).

**3. Substituty** – výrobky nebo služby, které dokážou jiným způsobem uspokojit stejnou základní potřebu jako produkt odvětví. Jsou bariérou zvyšování ziskovosti odvětví. Substituty stanovují úroveň ceny a vytvářejí cenový strop. Představují nepříjemné soupeře, protože často přicházejí z neočekávaných míst. Jsou nebezpečné zvláště v případě odvozených substitutů (Magretta, 2012).

**4. Nově vstupující do odvětví** – před nově vstupujícími aktéry, kteří by zvýšili kapacitu odvětví a snažili by se získat tržní podíl, je odvětví chráněno bariérami vstupu. Hrozba ze strany nově přichozích dusí ziskovost odvětví ve dvou směrech. V první řadě působí na zmrazení cen, protože vyšší cena zvyšuje atraktivnost odvětví a láká nové potenciální aktéry. Současně pak zavedení aktérů musí nést vyšší výdaje k uspokojení zákazníků. To potenciální aktéry odrazuje, protože se tak zvyšuje bariéra, kterou by museli překonat pro případné zapojení do soutěže v odvětví (Magretta, 2012).

**5. Soupeření** – pokud je intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty vysoká, projeví se to ve formě nižší ziskovosti. Hodnotu, kterou konkurenti tvoří v podstatě „prosoutěží“, a to na snížení cen pro kupující nebo když ji vyčerpají na zvýšené náklady konkurenčního jednání. Soupeření může mít několik podob a to podobu cenové konkurence,

investic do reklamy, nabídky nových služeb zákazníkům, uvádění nových výrobků na trh atd. Porter upozorňuje, že cenová konkurence je nejničivější formou soupeření (Magretta, 2012).

Metoda může být v praxi aplikována v různém provedení, ale jako každá vnější analýza by měla být objektivní a zaměřená na vývojové trendy. Autoři Keřkovský, Vykypěl (2006) navrhli metodu zpracování Porterovy analýzy, kde obě skutečnosti zohlednili.

Hlavním přínosem metody je skutečnost, že firma je nucena prioritně přemýšlet o struktuře odvětví, ve kterém působí a dále se také soustředit na své relativní postavení a na relativní postavení svých konkurentů v rámci odvětví. Metodický rámec pěti sil je univerzální a základní, platí pro všechna odvětví z jednoduchého důvodu, protože zahrnuje zásadní vztahy pro všechny obchodní činnosti. Struktura odvětví je dynamická procházející změnami a změna strategického charakteru ovlivňuje pět sil (Magretta, 2012).

### 2.3.3 Metody hodnocení výkonnosti podniku

Výkonnost je charakteristika, která popisuje způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání této činnosti. Smyslem měření výkonnosti je zhodnotit stávající stav subjektu pro další možné manažerské aktivity. Přístupy k měření se budou lišit podle účelu hodnocení a stanoveného časového období. Jiné požadavky na vypovídající schopnost hodnocení budou mít vlastníci firem než finanční úřady či banky. S ohledem na časovou dimenzi, ke které se měření výkonnosti vztahuje, rozlišujeme tři základní typy a to hodnocení retrospektivní, hodnocení zaměřené na současný stav a na budoucí vývoj.

**Základní postupy při měření výkonnosti** Vebr (2009) klasifikoval následně:

- identifikace subjektu hodnocení,
- volba kritérií a ukazatelů,
- sběr údajů,
- vlastní hodnocení,
- interpretace výsledků.

Dle Vebra (2009) existují různé **metody hodnocení výkonnosti** podniku a to:

- tradiční přístupy k hodnocení založené na finančních ukazatelích,
- moderní přístupy k hodnocení výkonnosti.

Mezi tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti podniku se řadí i finanční analýza, která je známa v různých modifikacích. Finanční analýza umožňuje získat informace o finančním zdraví podniku. Patří do kompetencí vrcholového vedení podniku a je základem pro finanční či investiční rozhodování. Při jejím provádění je kladen důraz na komparaci údajů získaných z účetních výkazů s ostatními číselnými údaji. Přezkoumává minulost i současnost konzistentně s predikcí budoucího vývoje. Komparace ukazatelů v čase a prostoru je hlavním přínosem finanční analýzy. Její výhoda spočívá v možnosti analytického a systémového přístupu k dílčím aktivitám podniku za předpokladu odpovídajících znalostí a zkušeností hodnotitele (Sedláček, 2011).

Informace o finančním zdraví podniku nejsou předmětem zájmu pouze vrcholového vedení firmy, ale daleko širší škály zájemců. **Uživatelé finanční analýzy** můžeme rozdělit:

- externí uživatele,
- interní uživatele.

Mezi externí uživatele se řadí investoři, banky a jiní věřitelé, obchodní partneři, stát s konzistentními orgány, konkurence, apod. Interními uživateli finanční analýzy jsou management, zaměstnanci a odborové svazy. Uvedená charakteristika uživatelů finanční analýzy není komplexní a existují další zájemci o tyto informace. Je tedy zřejmý její význam, který se nesmí podceňovat a musí být sestavována s ohledem na uživatele (Sedláček, 2011).

**Hlavním zdrojem informací**, ze kterého je při vypracování finanční analýzy čerpáno, je účetní závěrka. V České republice tuto problematiku legislativně upravuje zákon č.563/1991 Sb., o účetnictví a od 1. 1. 2003 soubor opatření, které řeší např. postupy účtování.

Účetní závěrka je zpracovávána v třech základních modifikacích:

- řádná účetní závěrka,
- mimořádná účetní závěrka,
- mezitímní účetní závěrka.

Řádná účetní závěrka je zpracovávána k poslednímu dni běžného účetního období, kdy se uzavírají účetní knihy a získané výstupu slouží pro výpočet daně z příjmu. Když účetní jednotka zaznamená vznik mimořádné okolnosti, zpracovává mimořádnou účetní závěrku. Poslední modifikací je mezitímní účetní závěrka, která se sestavuje shodně jako řádná účetní závěrka v průběhu běžného účetního období, ale nedochází k uzavírání účetních knih. Účetní

závěrku tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce (Sedláček, 2011).

**Elementární metody finanční analýzy** a v praxi nejintenzivněji používané jsou absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele a pyramidová soustava finančních ukazatelů. Vlivem globalizace dochází k rozvoji nových metod, které začínají využívat hodnotová kritéria pro měření výkonnosti. K docílení komplexnosti analýzy finanční situace podniku jsou využívány bonitní a bankrotní modely (Sedláček, 2011).

Hlavním propagátorem finanční analýzy v prostředí České republiky je profesor Synek vycházející z přístupu, který definovala německá Schmallenbachova společnost. Tato společnost identifikovala soustavu ukazatelů, které zachycují hlavní vztahy v oblasti podnikové ekonomiky a jsou elementárním prvkem podnikového hodnocení. Efektem této formy finanční analýzy není jen zdokonalení vnitřního řízení podniku, ale její možné využití pro mezipodnikové srovnání a trendovou analýzu. Schmallenbachova společnost rozdělila ukazatele do dvou základních skupin, které jsou uvedené v následující Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Soustava ukazatelů finanční analýzy

1. Ukazatele k analýze výnosů	2. Ukazatele analyzující majetkovou a finanční situaci
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rentabilita tržeb</li> <li>• rentabilita celkových aktiv</li> <li>• rentabilita vlastního kapitálu</li> <li>• ukazatele nákladové a výnosové struktury</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intenzita využívání dlouhodobého hmotného majetku</li> <li>• ukazatele aktivity</li> <li>• ukazatele likvidity</li> <li>• dynamický stupeň zadlužení</li> <li>• ukazatele zadluženosti</li> <li>• síla vnitřního financování</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Vochozky (2011)

**Ad 1) Ukazatele k analýze výnosů** slouží k rozboru a identifikaci výnosů a nejintenzivněji používané jsou následující:

**a) Ukazatele rentability** nebo také ziskovosti (profitability ratios) charakterizují, jak efektivně podnik pracuje. Obecně vyjadřují poměr konečného hospodářského výsledku z podnikatelské činnosti k určitému vstupu (aktiva, kapitál nebo tržby) a udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Mezi nejintenzivněji užívaný ukazatel patří **rentabilita**

**tržeb.** Ukazatel získáme jako podíl, kde v čitateli je zisk před zdaněním a nákladovými úroky a ve jmenovateli výnosy z prodeje výrobků a výnosy z prodeje zboží (Sedláček, 2011).

$$\text{ROS (Return on Sales)} = \frac{\text{EBIT (Earnings before Interest and Taxes)}}{\text{výnosy}} \quad (2.1)$$

Pro zajištění růstu ziskovosti by měl mít vývojový trend ukazatele ROS rostoucí charakter.

**b) Rentabilita celkových vložených aktiv** ROA (Return on Assets) charakterizuje návratnost aktiv. Ukazatel poměruje různé modifikace zisku s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na zdroj financování. Představuje klíčový ukazatel rentability. Existuje několik struktur výpočtu a jako základní se používá vzorec ROA, kdy v čitateli je zisk po zdanění a ve jmenovateli celková aktiva (Sedláček, 2011).

$$\text{ROA (Return on Assets)} = \frac{\text{EAT (Earnings after Taxes)}}{\text{celková vložená aktiva}} \quad (2.2)$$

Hodnota ukazatele ROA by měla dosahovat minimálně 5 % a výše.

**c) Rentabilita vlastního kapitálu** ROE (Return on Equity) charakterizuje výnosnost vlastního kapitálu. Míra ziskovosti vlastního kapitálu slouží jako ukazatel pro vlastníky, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Pro investora je prioritní, aby hodnota ukazatele ROE byla vyšší než úroky, které by obdržel při jiné formě investování. Ukazatel získáme jako podíl čistého zisku po zdanění a vlastního kapitálu (Sedláček, 2011).

$$\text{ROE (Return on Equity)} = \frac{\text{EAT (Earnings after Taxes)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

Hodnota ukazatele ROE by měla dosahovat minimálně 8 % a výše.

**d) Ukazatele nákladové a výnosové struktury** se zjišťují jako podíl dílčích součástí nákladů (výdajů) a celkové sumy nákladů (výnosů). Externí analýza těchto ukazatelů je obtížná, a to z důvodu nedostatečné základny informací. Mezi ukazatele nákladové a výnosové struktury se řadí materiálová náročnost (je vyjadřována jako podíl výdajů na materiál k celkovým výkonům), nákladová náročnost na zaměstnance (je vyjadřována jako podíl osobních nákladů na celkových výkonech), nebo podíl finančního výsledku na

celkovém výsledku hospodaření firmy, který vypovídá o struktuře podnikatelské činnosti (Vochozka, 2011).

## **Ad 2) Ukazatelé analyzující majetkovou a finanční situaci**

**a) Intenzita využívání dlouhodobého hmotného majetku** je zjišťována jako podíl čisté účetní hodnoty DHM k celkovým aktivům. Ukazatel umožňuje získat určitou základní představu o životnosti a míře racionalizace výrobního zařízení a o systému investování ve firmě. Při používání ukazatele je nutné akceptovat skutečnost, že vykazuje pro různé odvětví rozdílné hodnoty (Vochozka, 2011).

**b) Ukazatele aktivity** jsou ukazatele efektivnosti užití zdrojů v podniku. Existují dvě formy tohoto ukazatele, a to doba obratu (vyjadřuje počet dní) nebo počet obrátů (vyjadřuje počet obrátů za rok). Ukazatele získáme jako podíl, kde v čitateli mohou být jednotlivé položky majetku a ve jmenovateli tržby, výnosy nebo jiné další položky. Sedláček (2011) uvádí následující klíčové ukazatele, které se používají k posouzení efektivnosti využití zdrojů.

**Obrat celkových aktiv** vyjadřuje, jak efektivně jsou využívány celková aktiva a jaká je hodnota prodeje na jednotku celkových aktiv. Ukazatele získáme jako podíl, kde v čitateli jsou tržby a ve jmenovateli celková aktiva (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

$$\text{Obrat aktiv (assets turnover ratio)} = \frac{\text{tržby (sales)}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.4)$$

Ukazatel obratu aktiv by měl dosahovat minimálně hodnoty 1 a vyšší.

**Obrat zásob** představuje, kolikrát jsou zásoby v průběhu běžného období prodány a opět naskladněny. Je to ukazatel intenzity využití zásob (Sedláček, 2011).

$$\text{Obrat zásob (inventory turnover ratio)} = \frac{\text{tržby (sales)}}{\text{zásoby}} \quad (2.5)$$

Ukazatel obratu zásob by měl dosahovat minimálně hodnoty 1 a vyšší.

**Doba obratu zásob** vyjadřuje průměrný počet dnů vázanosti zásob v podniku a to do doby než jsou spotřebovány (Sedláček, 2011).



$$\text{Doba obratu zásob (inventory turnover)} = \frac{\text{zásoby (inventories)}}{\text{denní spotřeba}} \quad (2.6)$$

Vývojový trend ukazatele by měl mít klesající charakter a dosahovat minimálních hodnot.

**Obrat pohledávek** je ukazatel, který získáme podílem, kdy v čitateli jsou tržby a ve jmenovateli pohledávky (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

$$\text{Obrat pohledávek (accounts receivable turnover)} = \frac{\text{tržby (sales)}}{\text{pohledávky}} \quad (2.7)$$

Ukazatel obratu pohledávek by měl dosahovat minimálně hodnoty 1 a vyšší.

**Průměrná doba inkasa** vyjadřuje počet dnů mezi vystavením faktury za prodej a okamžikem její úhrady. Výše ukazatele by měla dosahovat co nejnižší hodnoty, v opačném případě firma poskytuje svým odběratelům bezplatný obchodní úvěr (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

$$\text{Průměrná doba inkasa (average collection period)} = \frac{360}{\text{obrat krátkodobých pohledávek}} \quad (2.8)$$

Průměrná doba inkasa by měla dosahovat co nejmenších hodnot.

**c) Ukazatele likvidity** jsou využívány jako indikátor schopnosti podniku uspokojit své krátkodobé závazky. K zajištění likvidity podnik musí mít vázané finanční prostředky v oběžných aktivech a to v zásobách, pohledávkách a v krátkodobém finančním majetku. Ukazatele likvidity získáme jako podíl oběžného majetku (uspořádan z pohledu likvidity) a krátkodobých závazků. Růčková (2011) uvádí následující základní ukazatele likvidity.

**Běžná likvidita** měří, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky, a podnik uspokojí věřitele. Při výpočtu ukazatele jsou v čitateli zahrnuty všechny složky oběžného majetku. (Růčková, 2011).

$$\text{Běžná likvidita (current ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva (current assets)}}{\text{krátkodobé závazky (current liabilities)}} \quad (2.9)$$

Ukazatel by měl dosahovat hodnoty v intervalu 1,6 - 2,5 a neměl by klesnout pod hodnotu 1.

**Pohotová likvidita** při výpočtu nezahrnuje do čitatele zásoby a nedobytné pohledávky a tak ukazatel přesněji vyjádří schopnost podniku uspokojit své krátkodobé závazky (Sedláček, 2011).

$$\text{Pohotová likvidita (quick ratio)} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby (inventories)}}{\text{krátkodobé závazky (current liabilities)}} \quad (2.10)$$

Ukazatel by měl dosahovat hodnoty v intervalu 0,7 - 1,0.

**Okamžitá likvidita** je nejpřesnějším ukazatelem, protože hodnotí schopnost firmy uspokojit krátkodobé závazky v daný okamžik. Čítec obsahuje pouze peněžní prostředky a ekvivalenty (Sedláček, 2011).

$$\text{Okamžitá likvidita (cash ratio)} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžitě splatné závazky}} \quad (2.11)$$

Ukazatel by měl oscilovat kolem hodnoty 0,2.

**d) Dynamický stupeň zadlužení** je ze strany Schmalenbachovy společnosti považován za klíčový ukazatel posouzení finanční situace podniku. Charakterizuje vztah mezi finančním zadlužením netto a cash flow. Ukazatel umožňuje rozlišení mezi dluhy úrokovánými a neúrokovánými a posouzení schopnosti splácení dluhů firem z cash flow (Vochozka, 2011).

**e) Ukazatel zadluženosti** charakterizuje vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku a také zadluženost vlastního kapitálu. Sedláček (2011) uvádí následující základní ukazatele zadluženosti.

**Celková zadluženost (debt ratio)** charakterizuje míru věřitelského rizika, protože poměruje celkové cizí zdroje k celkové hodnotě aktiv (Růčková, 2011).

$$\text{Celková zadluženost (debt ratio)} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} \quad (2.12)$$

Ukazatel celkové zadluženosti by měl dosahovat hodnoty v intervalu 30 % - 60 %.

**Koeficient zadluženost** (debt equity) charakterizuje proporce cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Doporučený poměr vlastního a cizího kapitálu je 1 : 1 (Sedláček, 2011).

$$\text{Koeficient zadluženosti (debt equity)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.13)$$

Základní bezpečnou míru zadlužení představuje 40 % cizího v poměru k vlastnímu kapitálu.

**f) Síla vnitřního financování** vyjadřuje vztah cash flow k investicím a podává informace o výši samofinancování podnikového růstu z tržeb. Ukazatel má význam u výrobních podniků, které disponují rozsáhlou vybaveností DHM a naopak u obchodních podniků výpočet ukazatele nemá příliš opodstatnění. Pro získání výpočtu síly vnitřního financování se používá cash flow z běžné hospodářské činnosti a investice z běžné investiční činnosti. Ukazatel zhodnocuje existenci finančních předpokladů pro stálý růst podniku (Vochozka, 2011).

Dalším nástrojem finančního hodnocení podniku jak uvádí Sedláček (2011) jsou bonitní a bankrotní modely. Bonitní modely vyhodnocují ekonomickou situaci podniku a jeho schopnost uspokojovat věřitele splácením závazků. Mezi základní bonitní model se řadí např. Index bonity. Bankrotní modely slouží k predikci finančních problémů podniku a k předpovědi ohrožení budoucím bankrotem. Mezi intenzivně využívané bankrotní modely zhodnocující finanční postavení podniku patří např. Beaverova profilová analýza, Altmanova analýza, Index IN, Tafflerův index, Beermanova diskriminační funkce. V následující části bude provedena deskripce Tafflerova indexu, který bude aplikován v praktické části práce.

**Tafflerův index** vznikl v roce 1977 a řadí se mezi bankrotní modely, které slouží k analýze finančního postavení podniku. Autoři indexu Taffler a Tisshaw analyzovali množinu 90 ukazatelů z prostředí britských firem a specifikovali čtyři klíčové poměrové ukazatele, kterým byla přiřazena váha a tím vznikl Tafflerův index. Výpočet indexu se provádí ve dvou variantách a to v původní nebo modifikované. V následující části bude provedena deskripce modifikované varianty, která bude aplikována v praktické části. Modifikovaná varianta Tafflerova indexu má následující podobu (Růčková, 2011).

$$T = 0,53 \frac{\text{zisk}}{\text{krát. závazky}} + 0,13 \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{cizí kapitál}} + 0,18 \frac{\text{krát. závazky}}{\text{aktiva}} + 0,16 \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.14)$$

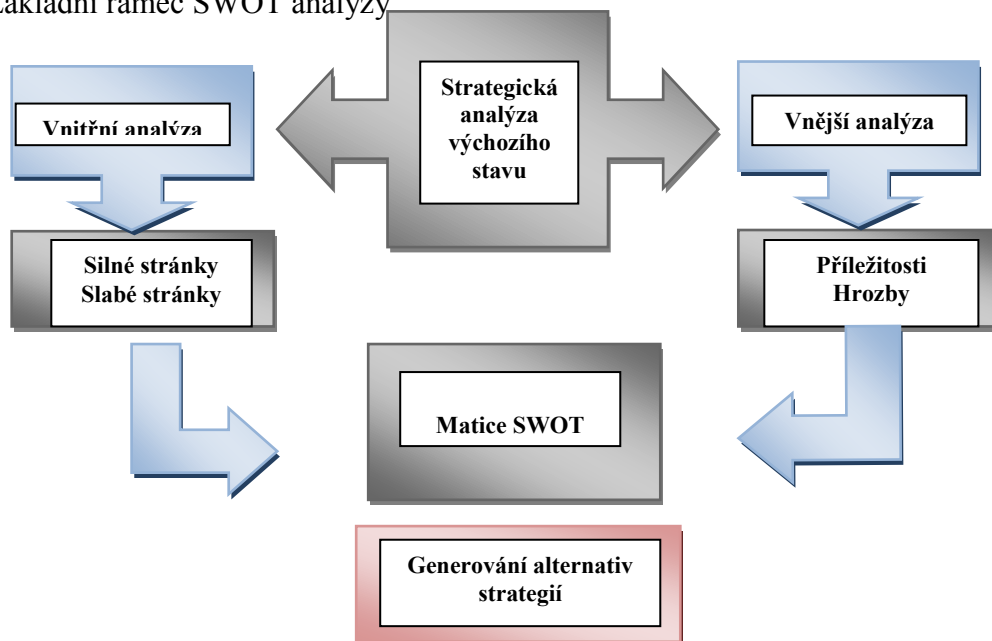
Výsledek získaný prostřednictvím výpočtu indexu charakterizuje, v jaké finanční situaci se podnik nachází a to dle následujících kritérií: hodnota indexu větší než 0,3 charakterizuje bonitní podniky, bankrotní podniky jsou charakterizovány hodnotou indexu nižší než 0,2 a pokud je hodnota indexu v intervalu od 0,2 (včetně) do 0,3 (včetně) podnik se nachází v tzv. šedé zóně (Růčková, 2011).

### 2.3.4 Analýza SWOT

Při realizaci zhodnocení konkurenceschopnosti podniku je nezbytná diagnóza jeho silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Prioritní je identifikovat jeho hlavní konkurenční výhody (competitive advantage) a klíčové faktory úspěchu (key success factors). Pro účely diagnózy se nejčastěji používá SWOT analýza (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Autorem metody je Albert Humphrey, který v rámci výzkumného projektu na Stanfordské univerzitě vytvořil metodu pro plánování SOFT analýzu později upravenou na SWOT analýzu. Název „SWOT“ je akronym, který vznikl: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Řadí se mezi nejčastěji využívané analytické metody a také mezi elementární metody strategické analýzy z důvodu schopnosti integrace získaných poznatků. Je to jednoduchá metoda pro vyhodnocení strategické situace firmy ve vnitřním a vnějším prostředí (Grasseová, 2012). Princip SWOT analýzy zachycuje následující Obr. 2.4.

Obr. 2.4 Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová a kol.(2012, s. 297)

V odborné literatuře převažují obecné informace o postupu provádění analýzy nad informacemi o praktické realizaci, což poukazuje na skutečnost, že analýza nemá doposud pevný metodologický rámec. Jeden z doporučených metodologických postupů uvádí ve své publikaci Grasseová (2012). Je však nutné dodržovat základní pravidlo modifikace postupu dle konkrétních podmínek firmy a účelu využití analýzy.

Při analýze SWOT je vhodné dle Grasseové (2012) dodržovat následující principy:

- princip účelnosti (postup realizace analýzy musí být vždy přizpůsoben účelu využití),
- princip relevantnosti (zaměřit se na strategická fakta s dlouhodobým trváním),
- princip kauzality (soustředit se na příčiny, nikoliv důsledky),
- princip objektivnosti (zajištění objektivnosti analýzy prostřednictvím participace více lidí na její tvorbě).

Metodologický postup aplikace analýzy SWOT se skládá ze čtyř fází a to přípravná fáze, vnitřní analýza, vnější analýza a tvorba matice SWOT viz Obr. 2.5.

Obr. 2.5 Fáze realizace SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová (2012)

Vnitřní analýza spočívá převážně v zjišťování, zda vnitřní zdroje organizace odpovídají působení vnějšího prostředí na firmu. Je vhodné analyzovat silné a slabé stránky s aspektem na následující faktory: strategie, kultura a struktura podniku, produkty, lidé a jejich dovednosti, finance a zdroje.

Vnější analýza je determinována existencí hrozeb a příležitostí, kterými je toto podnikatelské prostředí charakteristické. Hodnocení vnějšího prostředí je zaměřeno na faktory působící nejen v oborovém okolí, ale i v makroprostředí podniku. Analýzu trhu, kde podnik působí lze provést pomocí Porterovy analýzy a zjistit trendy v makroprostředí lze použitím PESTLE analýzy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Komplexní SWOT analýza staví silné a slabé stránky podniku proti identifikovaným hrozbám a příležitostem vyplývajících z okolí a tvoří východisko pro generování strategií dalšího rozvoje. Při definování strategií je vycházeno ze čtyř alternativ: WO strategie (strategie hledání), SO strategie (strategie využití), WT strategie (strategie vyhýbání), ST strategie (strategie konfrontace), (Grasseová, 2012).

Výstupem SWOT analýzy jsou alternativy strategií, které tvoří základ pro tvorbu strategických cílů nebo vizí podniku. Poznatky zjištěné při analýze poskytují komplexní přehled o současném stavu podniku a představují výchozí bod pro plánování dalšího směru jeho vývoje (Grasseová, 2012).

### **2.3.5 Paretova (ABC) metoda**

Paretova nebo také ABC analýza představuje jednoduchý, ale efektivní nástroj, který firmám umožňuje zaměřením na to, co je pro ně významné. Metoda poskytuje klasifikaci ekonomických subjektů např. dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců, obchodních zástupců podle míry jejich přínosu k celkovému výsledku. Výchozím krokem metody je seřazení daných ekonomických subjektů podle míry přínosu (od největšího přínosu po nejmenší přínos). Aplikací jejich kumulativního podílu na celkovém výsledku můžeme získat koncentrační křivku, jejíž stupeň zakřivení zobrazuje míru podílu jednotlivých subjektů na celkovém výsledku. Základem je Paretovo pravidlo 80/20, které vyjadřuje častý jev, že 20 % sledovaných subjektů představuje 80 % výsledků, např. 20 % zákazníků dosahuje 80 % podílu z celkového prodeje (Bělohlávek a kol., 2006).

Při tvorbě koncentrační křivky je používán následující postup:

- V prvním kroku je provedeno seřazení sledovaných subjektů (např. zákazníků) podle výsledků a to sestupně.
- Následně je proveden výpočet kumulativního podílů sledovaných subjektů.
- Grafické znázornění subjektů (osa x) a kumulativních % podílů (osa y) a spojení kumulovaných výsledků do koncentrační křivky.

- Poslední krok představuje rozdělení sledovaných ekonomických subjektů do tří skupin A, B a C podle míry jejich podílu na celkovém výsledku.

Výsledkem analýzy je rozdělení subjektů do skupin podle míry jejich příspěvku k celkovému výsledku. Subjekty zařazené do skupiny A se na konečném výsledku podílejí nadprůměrně, subjekty zařazené do skupiny B se podílejí průměrně a subjekty zařazené do skupiny C se podílejí na celkovém výsledku podprůměrně. Z této skutečnosti je potřeba vycházet a stanovit odlišný přístup k různým kategoriím. Základním principem je, aby se veškeré úsilí soustředilo na ty kategorie (zákazníků, odběratelů, atd.), které jsou pro firmu strategicky významné (Bělohlávek a kol., 2006).

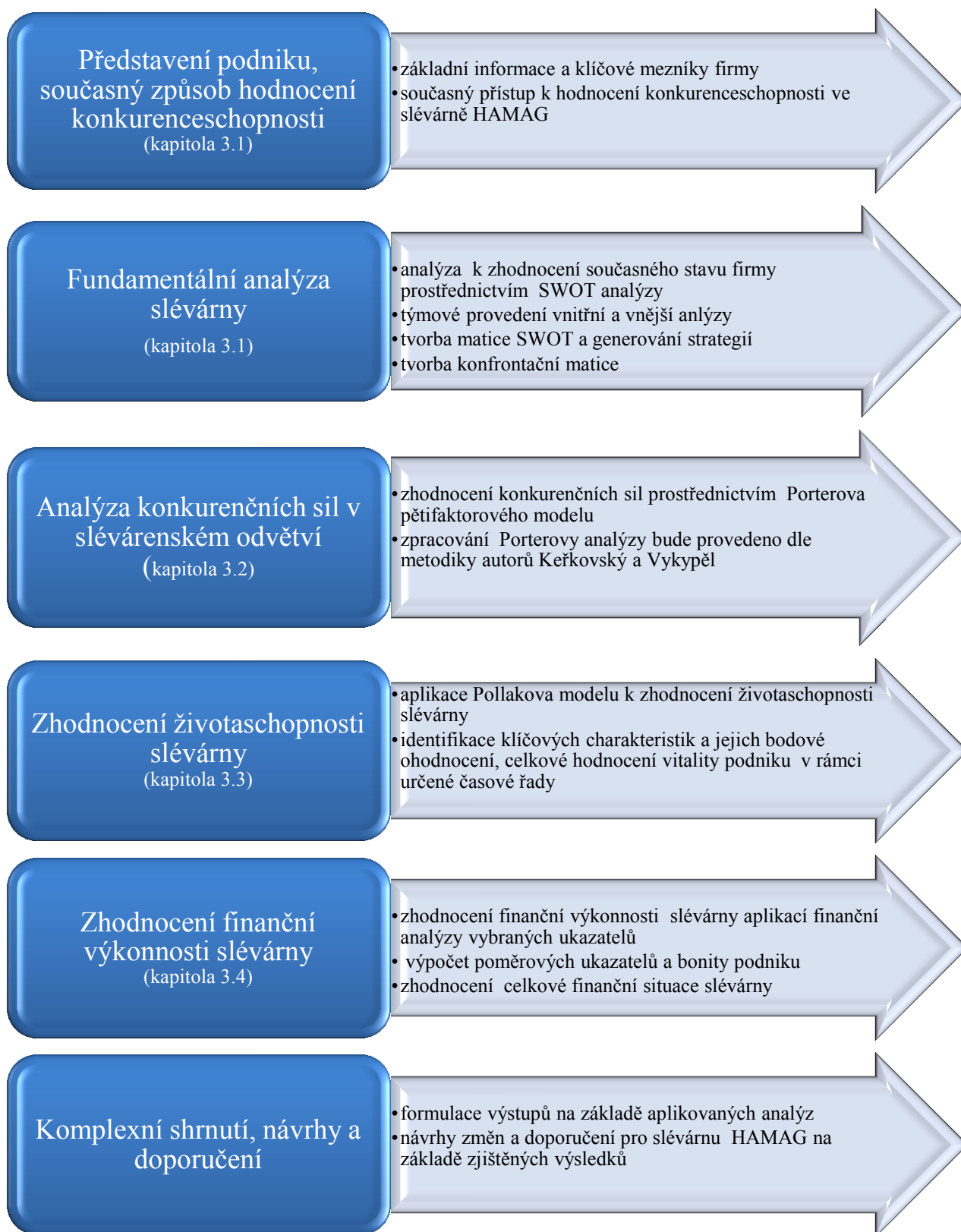
## **2.4 Fáze postupu realizace aplikační části**

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti budou aplikovány následující přístupy a metody: Pollakova metoda hodnocení vitality firmy, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a tradiční metoda hodnocení podniku v podobě finanční analýzy prostřednictvím vybraných ukazatelů. Zhodnocení konkurenceschopnosti slévárny bude realizováno dle následujících postupových kroků.

Prvním přípravným krokem bude seznámení vedení firmy s obsahem a cílem diplomové práce a proběhne sběr dat kvantitativního a kvalitativního charakteru z interního i externího prostředí firmy. Následně bude provedena charakteristika podniku včetně klíčových mezníků a rozbor a současného přístupu firmy k hodnocení její konkurenceschopnosti. V následující fázi bude provedena fundamentální analýza slévárny HAMAG prostřednictvím komplexní SWOT analýzy a to z důvodu zajištění uceleného přehledu o současném stavu firmy. V dalším kroku bude provedeno zhodnocení konkurenčních sil slévárny. Nástrojem analýzy bude Porterův pětifaktorový model v provedení dle metodiky autorů Keřkovský a Vykypěl. Vyhodnocení vitality slévárny, jako dalšího klíčového faktoru k zhodnocení konkurenceschopnosti bude provedeno v další fázi a to aplikací Pollakova modelu. V poslední fázi procesu bude provedeno zhodnocení finanční výkonnosti slévárny prostřednictvím finanční analýzy vybraných poměrových ukazatelů k docílení komplexnosti celého procesu zhodnocení konkurenceschopnosti slévárny. V závěru bude provedena formulace zjištěných výstupů na základě aplikovaných analýz a budou vypracovány návrhy změn a doporučení.

Jednotlivé postupové kroky při zhodnocení konkurenceschopnosti slévárny jsou graficky zachyceny v následujícím Obr. 2.6.

Obr. 2.6 Fáze realizace zhodnocení konkurenceschopnosti slévárny



Zdroj: vlastní zpracování



### **3. Zhodnocení konkurenceschopnosti firmy podnikající ve slévárenském oboru**

V kapitole bude zhodnocena konkurenceschopnost firmy HAMAG, spol. s r. o. Po zmapování současného způsobu hodnocení konkurenceschopnosti, bude následovat zmapování vnitřních a vnějších stránek společnosti prostřednictvím SWOT analýzy. Budou zhodnoceny konkurenční síly slévárny a vyhodnocena její vitalita. Prostřednictvím vybraných ukazatelů bude zhodnocena finanční výkonnost podniku. Na závěr bude provedena formulace zjištěných výstupů a budou vypracovány návrhy změn a doporučení pro slévárnu.

#### **3.1 Představení firmy HAMAG, spol. s r.o.**

Firma HAMAG, spol. s r.o. působí v slévárenském oboru a její ekonomickou činností je slévání kovů. Podrobné vymezení subjektu včetně organizační struktury a deskripce produktů je zachyceno v příloze č. 2. Předmět podnikání je následující:

- slévání obecných kovů (železných i neželezných kovů),
- koupě zboží a jeho další prodej,
- poradenská činnost v oboru slévání kovových výrobků,
- zprostředkovatelská činnost v oboru slévání kovových výrobků,
- modelářství.

Společnost působí v slévárenském oboru s následujícím výrobním programem a podrobné údaje o koncepci výroby jsou doplněny v příloze č. 2:

- kusová výroba do maximální hmotnosti 200 kg,
- malosériová produkce do hmotnosti 10 - 50 kg,
- úprava modelového zařízení,
- výroba nových modelů,
- opracování výrobků v kooperaci,
- atestace odlitků,
- konzultační a poradenská činnost (HAMAG [online]).

**Poslání firmy** spočívá ve výrobě kvalitativně nadstandardních odlitků a vytvářet vysoké hodnoty nejen pro zákazníky, ale i pro zaměstnance. Tímto posláním si slévárna již léta buduje své jméno založené na poctivosti, odbornosti a dlouhodobé koncepčnosti.

**Vize firmy** je stát se uznávanou obchodními partnery, veřejností i zaměstnanci jako korektní a spolehlivý partner. Následně se chce rozvíjet v oboru s dlouholetou tradicí prostřednictvím moderních technologií, zkušeností a zručnosti svých zaměstnanců a také vytvořit odpovídající podnikovou kulturu. Dále se hodlá zaměřit na nové výrobní materiály a na odpadové hospodářství.

**Strategie firmy** je vybudovat takové postavení na trhu, které nebude mít zájem konkurence napodobit. Společnost se snaží o jedinečnost své výrobní koncepce a k tomu přizpůsobit výrobní program prostřednictvím produkce z široké škály výrobních materiálů.

Firma má následující strategické cíle:

- zvyšovat kvalitu poskytovaných výrobků,
- dodávat odběratelům komplexní zakázky včetně opracování,
- upevňovat postavení na trhu,
- efektivnost výroby a tvorba zisku,
- rozvoj podnikové kultury,
- ochrana zdraví zaměstnanců,
- ochrana životního prostředí.

### 3.1.1 Klíčová data slévárny

Společnost sídlí ve Zlíně a její tradice sahá až do třicátých let minulého století. Slévárnu vybudoval původně Tomáš Baťa, který zde vyráběl všechny druhy odlitků pro vlastní potřebu, a to pro obuvnické a obráběcí stroje. Po roce 1948 byla firma BAŤA rozdělena na výrobní podniky Svit Zlín a Závody přesného strojírenství Zlín, kterých se stala slévárna součástí. Ve slévárně byly vždy využívány moderní technologie výroby odlitků, a prošla také postupnou modernizací. V padesátých letech byly instalovány elektrické indukční pece, formovací stroje, centrální příprava formovacích směsí a centrální odsávací zařízení. Současná podoba firmy HAMAG vznikla v roce 1991. Za více jak 20 let svého trvání získala dobrou pověst nejen na českém trhu, ale i v zahraničí.

Firma HAMAG, spol. s r.o. prošla v rámci své existence řadou změn a všechna klíčová data jsou zachycena v následujícím Obr. 3. 1.

Obr. 3.1 Klíčová data v historii slévárny

1991	<ul style="list-style-type: none"><li>• vznik firmy HAMAG, spol s r.o., majoritní vlastní ZPS Zlín</li></ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"><li>• vyhlášen konkurz ZPS Zlín-prodej slévárny</li><li>• nový vlastník p. Aleš Suchánek</li></ul>
2001	<ul style="list-style-type: none"><li>• výstavba nové budovy pro zaměstnance</li><li>• rekonstrukce administrativní budovy</li></ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"><li>• rekonstrukce výrobních hal, investice do nového odsávacího zařízení</li></ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"><li>• zavedení nové výrobní koncepce-výroba tvárné litiny</li><li>• 15.10.2006 historicky první tavba</li></ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"><li>• zavedení nové výrobní koncepce-výroba hotového výrobku-kamna</li></ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"><li>• získání nových trhů-expanze výroby na skandinávská trh</li></ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"><li>• rozsáhlá rekonstrukce vstupní části firmy</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.1.2 Současný způsob hodnocení konkurenceschopnosti ve slévárně

Firma působí v slévárenském oboru již dlouhodobě a získala určitou pozici na trhu, kterou si snaží udržet. Z důvodu konkurenceschopnosti v oboru provádí monitorování trhu v oblasti slévárenských trendů. Současně probíhající monitoring je jednostranně zaměřen na technologickou a technickou oblast. Trendem dnešní doby je však neustálé zvyšování konkurenceschopnosti a to představuje průzkumy a sledování ve všech oblastech souvisejících s činností firmy aplikací různých metodologických nástrojů. Firma neprovádí průzkum trhu či konkurentů, ani nerealizuje komplexní hodnocení konkurenceschopnosti. Je realizováno hodnocení jen určitých vybraných ukazatelů z aspektu výkonnosti výroby, prodeje, lidských zdrojů, hospodářského výsledku atd. Výběr ukazatelů k monitorování není prováděn prostřednictvím metodologických postupů, ale je vycházeno z konkrétních požadavků managementu, které byly získány praxí.

Mezi nejintenzivněji sledované ukazatele se řadí prodej výrobků a nedokončená výroba dle komodit. Prodej je monitorován z aspektu výrobních materiálů (např. tvárná a šedá litina, ocel, barevné kovy), protože vyvážená materiálová skladba výroby představuje základ celé její efektivnosti. Novým analyzovaným ukazatelem je poměr prodeje polotovárů a výrobků finální podoby. Je to z důvodu, že firma vyrábí finální výrobky určené konečnému spotřebiteli (kamna na tuhá paliva), což v oboru představuje velkou konkurenční výhodu.

V oblasti výroby je sledována produktivita a kvalita výroby včetně nedokončené produkce. Spokojenost zákazníků v oblasti včasnosti a úplnosti plnění dodávek je mapována formou příležitostných rozhovorů.

Další analyzovanou oblastí jsou lidské zdroje, kde je sledovaná vývojový trend zaměstnanosti, průměrná mzda a mzdové náklady. Věkový průměr a zdravotní stav zaměstnanců jsou také předmětem zájmu, a to z důvodu fyzicky náročné práce v rizikovém prostředí.

Součástí hodnocení, které v současnosti firma provádí, je také sledování finančních ukazatelů. Finanční analýza není realizována komplexně, ale pouze jsou analyzovány vybrané charakteristiky (např. náklady, tržby, hospodářský výsledek, přidaná hodnota, odpisy majetku).

### **3.1.3 SWOT analýza slévárny**

Z důvodu získání uceleného přehledu o současném stavu slévárny HAMAG, spol. s r.o. bude provedena SWOT analýza, kde bude využit metodologický postup autorky Grasseové (2012). V první fázi bude provedena příprava hodnotícího týmu. Následuje hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Z výsledků bude sestavena matice SWOT na základě, které budou vytvořeny alternativy strategií. Následuje výběr nejvhodnější strategie pro firmu a v závěru je realizována konfrontační matice. Jednotlivé fáze analýzy jsou konkrétněji popsány v následující části.

Ad 1) První fáze byla přípravného charakteru, kde byl definován účel analýzy, oblasti analýzy, byla sestavena skupina pracovníků a provedeno sjednocení metodiky práce. Skupina zkušených pracovníků byla tvořena ekonomem, výrobním ředitelem a ředitelem obchodního oddělení. Byl dohodnut konkrétní postup a zdroj informací. Informace budou získávány z analytických zpráv a na základě svých kompetencí provedou jejich obsahovou analýzu.

Ad 2) Další fáze byla zaměřena na vnitřní analýzu firmy a to identifikaci silných a slabých stránek a jejich hodnocení. Analytický tým na základě svých kompetencí a praktických znalostí pomocí brainstormingu identifikoval silné stránky firmy. Vytvořil jejich seznam a zdůvodnil zařazení daného faktoru mezi silné stránky. V dalším kroku byl stanoven významu identifikovaných silných stránek z aspektu vlivu na analyzovanou oblast a to pomocí metody párového srovnání. Srovnávání probíhalo tak, že jednotlivé silné stránky byly vzájemně porovnány v páru a určena ta významnější vzhledem k analyzované oblasti. Dále byl zjištěn počet preferencí jednotlivých silných stránek. Párové srovnání provedl každý člen týmu individuálně a následně bylo provedeno týmové hodnocení důležitosti jako součet z individuálních hodnocení jednotlivých členů týmu. Výstupem byl seznam silných stránek, které byly sestupně tříděny podle významnosti. Celý postup je součástí přílohy č. 3. Identifikace slabých stránek byla provedena identickým způsobem, viz příloha č. 4.

Ad 3) V třetí fázi byla provedena vnější analýza a to identifikace příležitostí a hrozeb. Analytický tým vytvořil seznam příležitostí. V dalším kroku bylo provedeno týmové hodnocení úrovně příležitostí, kde za rozhodující kritérium bylo určeno hodnocení přínosu. Úroveň přínosu byla zjištěna pomocí součinu dvou atributů, a to atraktivity dopadu příležitosti a pravděpodobnosti vzniku příležitosti, které byly skupinově ohodnoceny pomocí bodové stupnice vyjadřující pět základních úrovní. Výsledkem byl seznam příležitostí, který byly sestupně seřazeny podle úrovně přínosu. Celý postup je součástí příloha č. 5. Identifikace a hodnocení hrozeb bylo provedeno obdobným způsobem, viz příloha č. 6. Pouze k hodnocení hrozeb bylo za rozhodující kritérium určeno hodnocení rizika. Úroveň rizika byla zjištěna jako součin závažnosti dopadu hrozeb a pravděpodobnosti vzniku hrozby.

Ad 4) Na základě získaných vnitřních a vnějších faktorů byla sestavena matice SWOT viz příloha č. 7. Následně tým pracovníků pomocí kombinace vnitřních a vnějších faktorů vytvořil alternativy strategií, které budou sloužit jako podklad pro stanovené strategických cílů a pro identifikaci kritických oblastí, což jsou oblasti s vysokým počtem slabých stránek a rizik s vysokou úrovní. Tým vytvořil alternativy strategie hledání (WO), strategie vyhýbání (WT), strategie využití (SO), strategie konfrontace (ST), které jsou uvedeny v příloze č. 8.

Ad 5) Následně byl proveden výběr vhodné strategie pro firmu. Výběr byl realizován dle postupu uvedeného v příloze č. 9, kde je zachycena i jeho realizace. Bylo zjištěno, že vhodnou strategií pro firmu se jeví strategie využití. Strategie využití je realizována na principu využití silných stránek slévárny k zhodnocení příležitostí. Mezi hlavní silné stránky patří stabilita společnosti, know-how, finanční síla a koncepce výrobního programu.

Příležitosti pro firmu se nabízí v podobě nových technologií a materiálů, diverzifikace výrobků a zacílení nových trhů. Byly vytvořeny tři alternativy strategie využití, viz Tab. 3.1.

Tab. 3.1. Strategie využití

Kombinace	Popis vytvořených SO strategií
S3,O1,O3	Finanční síla firmy umožní využít rozšiřující se nabídky nových technologií a nových výrobních materiálů a tak dosáhnou vyšší efektivity ve výrobním procesu a současně eliminovat negativní vliv na životní prostředí.
S2,S4,O2	Dlouholeté fungování firmy přispělo k získání vysoké úrovně znalostí a zkušeností v oboru a široká škála materiálů, ze kterých slévárna odlévá, jsou dobrou příležitostí k diferenciaci výrobků a tak zacílení nových trhů v oblasti spotřebního průmyslu.
S4,S6,O6	Pomocí atraktivní výrobní koncepce a individuálního přístupu k zákazníkům může firma využít úbytku konkurenčních sléváren a získat nové zákazníky.

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová a kol.(2012, s. 303-319)

Ad 6) Za účelem docílení komplexnosti analýzy je provedena konfrontační matice prostřednictvím, které jsou identifikovány nejslabší stránky a největší hrozby, které musí firma prioritně řešit. Realizaci matice je zachycena v příloze č. 10. Prostřednictvím konfrontační matice bylo určení pořadí interních a externích faktorů od faktorů s nejvyšší hodnotou (nejlepší) k nejnižší hodnotě (nejhorší), které je zachyceno v následující Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Uspořádání interních a externích faktorů

Interní faktory			Externí faktory		
		skóre			skóre
S1	stabilita společnosti	+8	O6	úbytek podnikajících subjektů v slévárenském oboru	+12
S2	know-how	+7	O4	finanční podpora formou dotací z fondů EU	+7
S3	finanční síla	+6	O1	nové technologie a doplňkových materiálů	+4
S5	upevněné postavení na trhu v rámci regionu	+6	O2	diferenciace výrobků	+4
S4	koncept výrobního programu a různorodost materiálů	+4	O3	vývoj nových materiálů pro výrobu	+3
S6	individuální přístup k zákazníkům	+3	T1	malá diferenciacie dodavatelů	+1
S7	dobré vztahy s obchodními partnery	+2	O5	expanze výroby v rámci EU a třetích zemí	0
W7	fluktuace zaměstnanců	-1	O7	elektronická komunikace	0
W6	nízká úroveň marketingového řízení	-2	T2	závislost na dovozu nerostných surovin	0
W4	práce v rizikovém prostředí	-2	T7	růst legislativy ČR včetně její náročnosti	-4
W3	nedostatečná zastupitelnost profesí	-4	T3	rostoucí konkurence východních zemí	-5
W5	management jakosti	-6	T5	cyklický charakter odvětví	-5
W2	jednostranné zaměření výroby	-8	T4	růst vyjednávací síly odběratelů	-6
W1	nedostatek odborníků	-9	T6	ztráta strategického odběratele	-8

Zdroj: vlastní zpracování

Provedením konfrontační matice, kde byly jednotlivé parametry vnitřního prostředí posuzovány konzistentně s vnějším prostředím, byly zjištěny extrémní hodnoty, na které by firma měla prioritně zaměřit. Vzhledem ke skutečnosti, že externí faktory firma nemůže ovlivnit, měla by se zaměřit na řešení interních faktorů a to slabých stránek, které měly záporné hodnocení. Byly zjištěny následující slabé stránky slévárny, a to nedostatek odborníků, jednostranné zaměření výroby, nekoordinované řízení systému jakosti, nízká úroveň marketingového řízení.

### **3.2 Analýza konkurenčních sil v slévárenském odvětví**

Následující část bude zaměřena na analýzu konkurenčních sil působících na slévárnu aplikací Porterovy analýzy. Nejprve bude představeno slévárenského odvětví a pak provedena analýza pěti konkurenčních sil, kdy bude použit Porterův model v provedení autorů Keřkovský, Vykypěl (2006). Princip spočívá v tom, že ke každé konkurenční síle jsou zformulovaná kritéria, která budou týmem odborníků hodnocena a kvantifikována bodováním. Hodnocení bude provedeno pomocí bodové škály v rozmezí 1 - 9, přičemž horní a dolní hranice bodování je definována pro každé kritérium individuálně. Následně je proveden součet bodového hodnocení jednotlivých kritérií a vypočten aritmetický průměr odhadů odborníků a tak je získáno celkové hodnocení konkurenční síly.

Tým odborníků z firmy byl tvořen ekonomem, výrobním ředitelem a ředitelem obchodního oddělení, kteří provedli hodnocení kritérií v rámci jednotlivých konkurenčních sil pro rok 2014 a predikci pro rok 2016. Hodnocení kritérií včetně celkového průměrného odhadu bodů je uvedeno v příloze č. 11. Interpretace výsledků jednotlivých konkurenčních sil je uvedena v podkapitole 3.2.2 - 3.2.6 a je doplněna grafickým zachycením změn v analyzovaném období. Celkové shrnutí výsledků získaných aplikací Porterova pětifaktorového modelu je uvedeno v podkapitole 3.2.7.

#### **3.2.1 Charakteristika slévárenského odvětví**

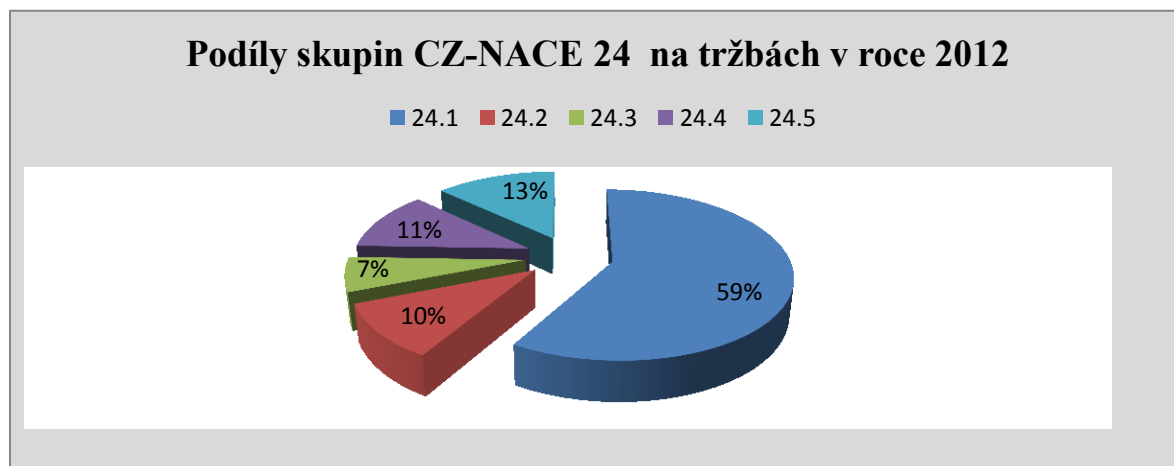
Předmět činnosti firmy HAMAG se dle ekonomické klasifikace Českého statistického úřadu CZ-NACE řadí do oddílu 24 (výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství). Obor hutnictví patří mezi primární průmyslové oddíly, protože výroba kovů je prvním krokem v řetězci přidané hodnoty mnoha oborů vyrábějících spotřební a investiční produkty (např. automobilový průmysl, strojírenství, stavebnictví, letecký a kosmický

průmysl). Jedná se o obor s mimořádnou fondovou náročností a potřebující alokaci rozsáhlého objemu finančních prostředků. Odvětví vyžaduje investice velkého rozsahu do technologií, technického vybavení a environmentálního zabezpečení procesů. Výroba v hutním oboru je závislá na dovozu vstupních surovin a dalším jejím charakteristickým rysem je vysoká energetická náročnost. Hutní výroba je z hlediska klasifikace ekonomických činností členěna na následující skupiny:

- 24.1 Výroba železa, oceli, tváření výrobků za tepla
- 24.2 Výroba litinových a ocelových trubek
- 24.3 Jiné hutní zpracování železa
- 24.4 Výroba a zpracování neželezných kovů
- 24.5 Slévárenství (MPO ČR [online], 2013)

Podíly jednotlivých skupin na tržbách celého oboru mají dlouhodobě vyrovnaný charakter a jsou zachyceny v následujícím Obr. 3.2. Z grafu je zřejmé, že slévárenství představuje druhý největší podíl na celkových tržbách z prodeje celého oboru.

Obr. 3.2 Podíly jednotlivých skupin oddílu 24 na celkových tržbách v období 2012



Zdroj: MPO ČR [online], 2013

**Slévárenská skupina 24.5** představuje výrobu odlitků z šedé litiny, ocelolitiny, tvárné litiny, temperované litiny a slitiny neželezných kovů. Slévárenská výroba má charakter polotovarů a pouze malá část jejich výrobků má finální podobu. Také je materiálově a energeticky náročná s negativním vlivem na životní prostředí a vyžadující velké investice. Slévárenská skupina je diverzifikovaná do velkého počtu subjektů (MPO ČR [online], 2013).

Základní produkční charakteristika slévárenského oboru a jejich vývoj je uveden v následující Tab. 3.3.



Tab. 3.3 Vývoj základních produkčních charakteristik ve slévárenství

Slévárenství	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet podniků	408	412	420	488	854	1 428	2 434
Tržby-prodej (mil. Kč)	26 702	33 184	33 199	16 211	19 175	23 844	24 052
Přidaná hodnota (mil. Kč)	7 723	9 632	9 145	4 893	5 924	7 588	8 172
Počet zaměstnanců(osob)	18 617	19 450	19 016	13 599	13 172	15 199	15 699
Osobní náklady (mil. Kč)	5 661	6 477	6 733	4 589	4 753	5 766	6 052

Zdroj: MPO ČR [online], 2013

Vývojový trend základních produkčních charakteristik v časovém období 2006 - 2012 vykazuje stejný charakter. Období 2006 - 2008 je charakteristické růstem tržeb, účetní přidané hodnoty a počtem zaměstnanců konzistentně s růstem osobních nákladů. Zlom nastává v roce 2009, kdy z důvodu krize (snížení poptávky a pokles výroby) dochází k poklesu tržeb, účetní přidané hodnoty a všech ostatních charakteristik. V roce 2010 dochází k oživení výroby a růstu hodnot charakteristik a v následujícím období 2011 - 2012 má vývojový trend stejný charakter. Vývoj produkčních charakteristik potvrzuje skutečnost, že slévárenství je cyklické odvětví, kde korespondují změny hodnot ekonomických veličin s průběhem hospodářského cyklu.

### 3.2.2 Současná konkurence slévárny HAMAG

Hodnocení konkurenční rivalry v odvětví provedeno týmem odborníků je uvedeno v příloze č. 11. Na základě odhadů týmu byla současná konkurence slévárny hodnocena jako podprůměrná, protože dosáhla bodové hodnocení 3,63 s tendencí mírného růstu k hodnotě 4,25, která byla predikována pro rok 2016.

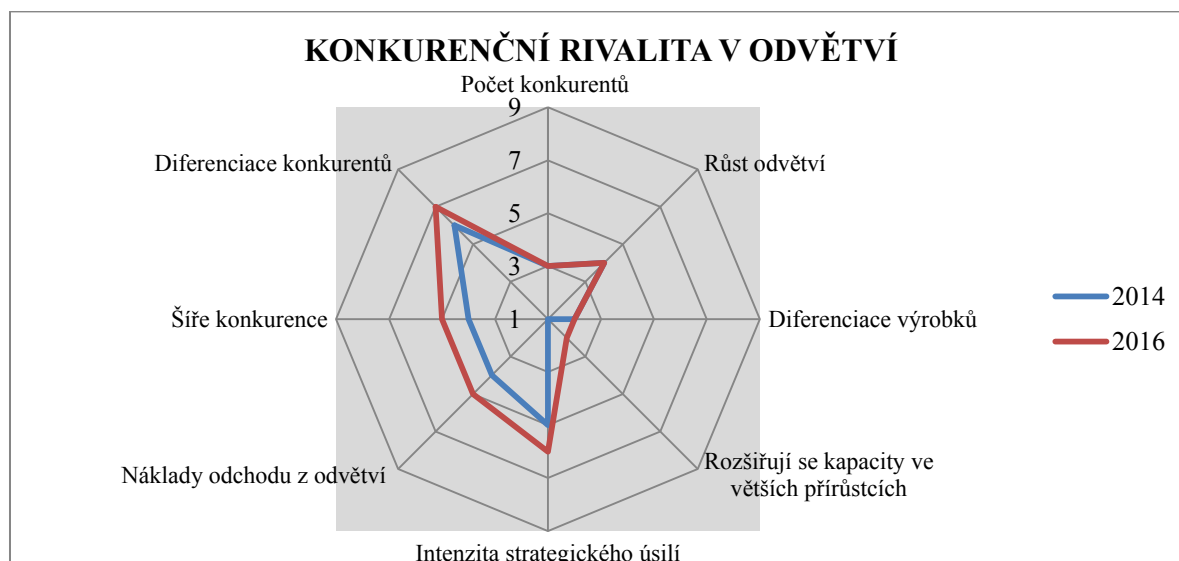
Z důvodu diferenciované nabídky materiálu k odlévání je slévárna pro zákazníky zajímavá. Malé množství sléváren v ČR nabídne širší škálu materiálů k odlévání. Slévárna se zabývá kusovou výrobou do maximální hmotnosti 200 kg a malosériovou produkcí výrobků o hmotnosti 10 - 50 kg. Tento výrobní program se v současné době, která je charakteristická poklesem zájmu o velkosériovou výrobu, jenž je přemísťována do zemí s levnější pracovní silou jeví jako „životaschopný“. Z důvodu flexibility firma využívá kooperace a také se snaží o rozšíření služeb v oblasti opracování odlitků a dopravy výrobků. Z důvodu získání nové konkurenční výhody se začaly vyrábět odlitky technicky a materiálově náročné, kde jsou

využity dlouholeté odborné znalosti. Současný výrobní program, zvyšování kvality odlitků a flexibilita zvyšuje konkurenceschopnost slévárny a proto podobných konkurentů je malé množství a tak i intenzita strategického úsilí je průměrná. Tempo růstu poptávky je ovlivňováno hospodářským cyklem, což rivalitu v odvětví nezvyšuje. Z důvodu zakázkové výroby je diferenciací produktů vysoká a výrobky jsou charakteristické svou jedinečností. Náklady odchodu z odvětví jsou v komparaci s jiným oborem průměrné. Konkurenční boj v slévárenském odvětví je veden z aspektu ceny. Faktor, který nejvíce zvyšuje konkurenční rivalitu, je různorodost konkurentů, a to z pohledu původu zemí. Různý původ konkurenta znamená odlišné konkurenční výhody. Expanze výroby do východních zemí, které disponují levnou pracovní silou a tak dosahují nízkých výrobních nákladů, zvyšují konkurenční rivalitu v odvětví. Všechny výše uvedené faktory potvrzují analýzou zjištěnou skutečnost, že konkurence v odvětví je mírně podprůměrná.

Největšími konkurenty firmy z aspektu výrobní koncepce jsou společnosti FOCAM a Slévárna ANAH. Firma FOCAM se také zaměřuje na malosériovou výrobu odlitků a hlavní náplní výroby jsou odlitky z tvárných, šedých, legovaných litin a ocelí. Firma Slévárna ANAH vyrábí odlitky ze šedé a tvárné litiny o hmotnosti do 250 kg a to okrasnou litinu, odlitky pro automobily, ventily, čerpadla, závaží.

Hodnocení konkurenční rivality pro aktuální období a predikce pro rok 2016 je znázorněna v grafu 3.1, kde je zřejmý mírný růst rivality hlavně v oblasti diferenciací konkurentů. Hlavní příčinou růstu je rozvíjející se konkurence ze strany východních zemí, která je charakteristická výrobou s nízkými náklady.

Graf 3.1 Konkurenční rivalita v období 2014 a predikce na období 2016



Zdroj: vlastní zpracování

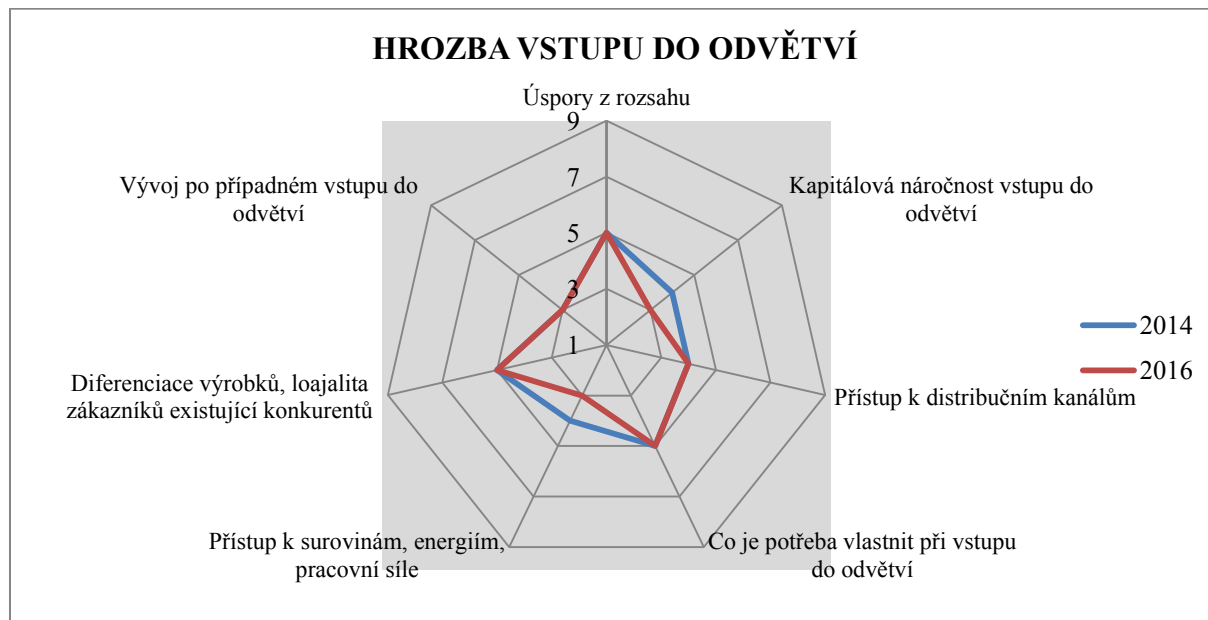
### 3.2.3 Potenciální konkurence slévárny HAMAG

Další vývoj v slévárenském odvětví ovlivní faktory, které vymezují postavení slévárenství vůči dodavatelům vstupů, energií a vůči odběratelům. Vstup do odvětví je relativně náročný z aspektu kapitálu a nutnosti vlastnit know-how. Problematický je i přístup k surovinám, které se musí importovat ze zahraničí a k získání odborné pracovní síly. V odvětví existují individuální distribuční kanály, které jsou pro nové podnikající subjekty obtížně přístupné. Výroba je ve slévárenském oboru diferenciována a tak zaměření jednotlivých sléváren je odlišné. Zákazníci jsou jim pak loajální a vstup nové firmy do odvětví je obtížnější. Z důvodu kapitálové náročnosti je i relativně obtížné z odvětví odejít.

Všechny uvedené faktory ukazují relativně vysokou náročnost vstupů do odvětví a tak hrozba vstupu do odvětví není velká. Hodnocení hrozby vstupu do odvětví je zachyceno v příloze č. 11. Odhad odborníků ukázal, že tato hrozba je malá, bylo dosaženo podprůměrné bodové hodnocení 4,29 s predikcí mírného poklesu na hodnotu 4,0 pro rok 2016.

Hodnocení hrozby je znázorněno v grafu 3. 2, kde je zachycen mírný pokles hrozby vstupu z důvodu zvýšení kapitálové náročnosti a přístupu k surovinám.

Graf 3.2 Potenciální konkurence v období 2014 a predikce na období 2016



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.4 Hrozba substitutů

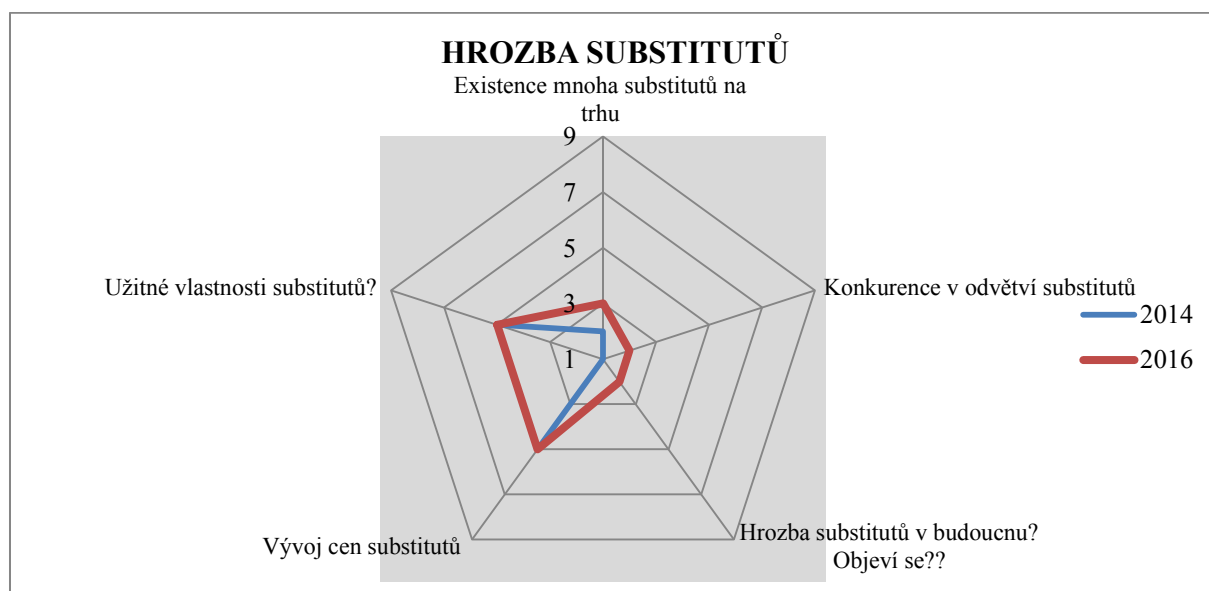
Výroba, kterou se slévárna zabývá, je zaměřená na kusovou výrobu na základě individuálních požadavků zákazníků. Je to tak specifická oblast, že hrozba substituce je velmi

malá. Jde o výrobky s přesně stanovenými technickými parametry, které jsou určeny pro konkrétního odběratele. I když v rámci inovací vznikají nové materiály a technologie, realitou zůstává, že určité výrobky v technických oborech z důvodu požadovaných fyzikálních vlastností nelze prozatím substituovat a musí být vyráběny z odlévaných materiálů.

Hodnocení hrozby substitutů provedeno týmem odborníků je zachyceno v příloze č. 11. Odhad odborníků ukázal, že tato hrozba je velmi malá, bylo dosaženo bodové hodnocení 2,8 s predikcí mírného růstu k hodnotě 3,4 pro rok 2016.

Hodnocení hrozby substitutů je znázorněna v grafu 3. 3. Je zde zachycen mírný růst hrozby substitutů, ale jen z důvodu pravděpodobného objevení substitutů v budoucnosti.

Graf 3.3 Hrozba substitutů v období 2014 a predikce na období 2016



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.5 Zákazníci a jejich vyjednávací síla

Výrobní spektrum s ohledem na aktuální poptávku zákazníků se neustále rozšiřuje. Výroba slévárny je orientovaná na strojírenský průmysl. Firma dodává odlitky pro tuzemský trh (firma BBA Hranice, TAJMAC - ZPS) a do zemí EU zejména Německo (firma ISN), Slovensko (firma VT - Hadice), Švédsko (firma RONATOR). I když jsou zákazníci z aspektu zemí rozmanití, tak z pohledu objemu prodejního podílu už to neplatí. Firma má významný podíl prodeje svázán s nízkým počtem zákazníků a to zvyšuje jejich vyjednávací sílu. Výrobky mají charakter polotovarů, a tak jejich význam pro odběratele není strategický. V případě přechodu zákazníka k novému výrobcí vznikají náklady v podobě nového modelového zařízení, což nepředstavuje extrémní náklad. Vzhledem k charakteru výroby

hrozba, že zákazník začne působit v slévárenském odvětví, není velká. Trendem současnosti je tlak zákazníků na stanovení výše ceny a to bez ohledu na jejich ziskovost. Všechny výše uvedené faktory poukazují na skutečnost, že vyjednávací síla zákazníků je relativně velká.

Hodnocení jednotlivých kritérií vyjednávací síly zákazníků je uvedeno v příloze č. 11. Na základě odhadu odborníků byla tato konkurenční síla hodnocena jako nadprůměrná a dosáhla bodové hodnocení 6,2 s predikcí růstu k hodnotě 6,4.

Hodnocení vyjednávací síly zákazníků pro rok 2014 a predikce pro rok 2016 je znázorněna v grafu 3. 4. Je zde zachycen mírný růst vyjednávací síly z důvodu zvyšování tlaku zákazníků při stanovení ceny.

Graf 3.4 Zákazníci a jejich vyjednávací síla v období 2014 a predikce na období 2016



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.6 Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

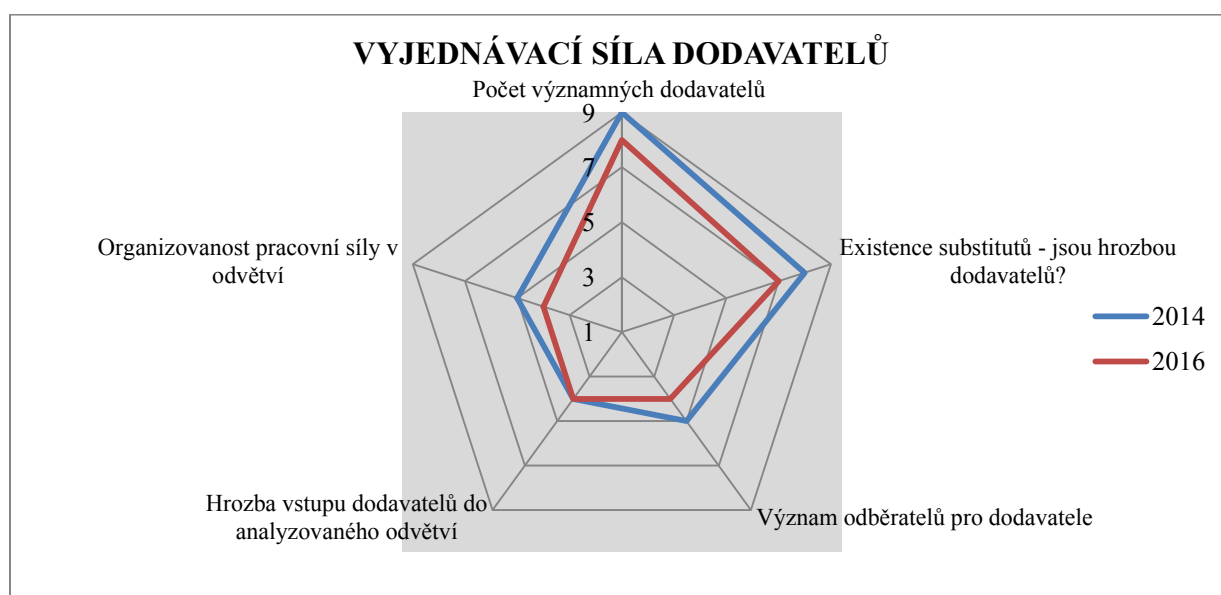
Slévárna vyrábí ze specifických materiálů, které ovlivňují kvalitu výroby. Při nákupu materiálů musí být dodržováno chemické složení podle technologických postupů výroby. Výběr dodavatelů probíhá podle kvality materiálů a ceny. Snahou firmy je získat nezávislost na dodavatelích, ale z důvodu charakteru surovin, je to v praxi těžce realizovatelné. Suroviny jsou importovány ze zahraničí a tak vývoj ceny je ovlivňován globálními faktory. Firma má malý počet dodavatelů strategických surovin, což značí jejich velkou vyjednávací sílu v oblasti ceny. Mezi strategické dodavatele patří např. AH- ENERGY s.r.o., PROMET CZECH s.r.o., Vesuvius Slavia. Existence substitutů je malá a to zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. Hrozba vstupu dodavatelů do slévárenského odvětví je velmi málo

pravděpodobná z důvodu charakteru výroby. Pracovní síla v odvětví je organizovaná formou odborů, ale jejich vyjednávací síla je průměrná. Všechny faktory ukazují, že vyjednávací síla dodavatelů je relativně velká.

Hodnocení jednotlivých kritérií vyjednávací síly dodavatelů je uvedeno v příloze č. 11. Odhad odborníků poukázal, že vyjednávací síla dodavatelů je nadprůměrná a dosáhla bodové hodnocení 6,2 s predikcí poklesu na hodnotu 5,4.

Konkurenční síla je znázorněna v grafu 3. 5, kde je pro rok 2016 zřejmý pokles vyjednávací síly dodavatelů z důvodu růstu významnosti slévárny pro dodavatele.

Graf 3.5 Dodavatelé a jejich vyjednávací síla v období 2014 a predikce na období 2016



Zdroj: vlastní zpracování

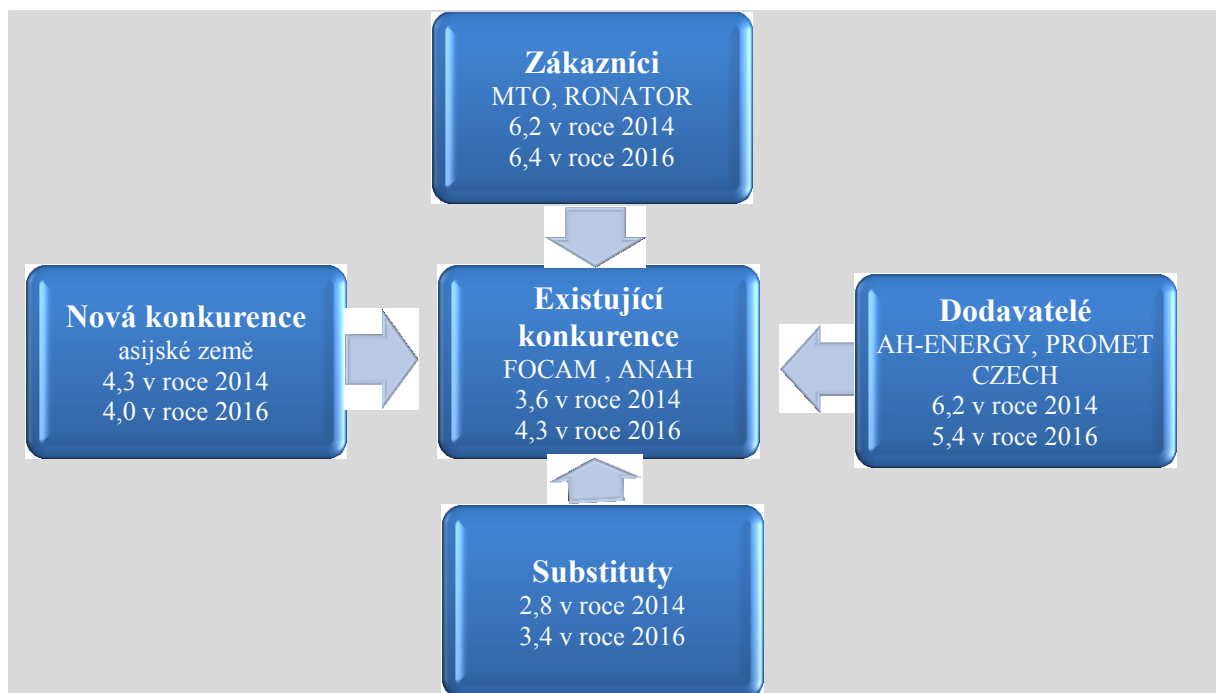
### 3.2.7 Shrnutí analýzy Porterova pětifaktorového modelu

Hodnocení pěti konkurenčních sil ukázalo intenzitu jednotlivých konkurenčních sil, která je zachycena v následujícím Obr. 3.3.

V aktuálním období nejméně ohrožují firmu substituty (dosaženo bodové hodnocení 2,8) a stávající konkurence (dosaženo bodové hodnocení 3,6) jejich konkurenční síla je velmi nízká. Hrozba ze strany nové konkurence (dosaženo bodové hodnocení 4,3) dosahuje větší intenzity, ale je podprůměrná, tak že slévárnu významně neohrožuje. Konkurenční síla nejintenzivněji ohrožující slévárnu je vyjednávací síla zákazníků (dosaženo bodové hodnocení 6,2) a to z důvodu malého počtu odběratelů s velkým prodejním podílem. Druhou nejvíce ohrožující silou je vyjednávací síla dodavatelů (dosaženo bodové hodnocení 6,2) z důvodu

cenové závislosti slévárny na importu surovin. Pro rok 2016 tým odborníků odhadl, že konkurenční síly změní mírně intenzitu, ale strategická změna nenastane a konkurenční silou, která nejvíce ohrožuje slévárnu, bude nadále vyjednávací síla zákazníků a jako druhá vyjednávací síla dodavatelů.

Obr. 3.3 Souhrnný přehled Porterovy analýzy konkurenčních sil slévárny



Zdroj: vlastní zpracování dle Magretta (2012, s. 43)

### 3.3 Hodnocení životaschopnosti slévárny

Hodnocení životaschopnosti slévárny bude provedeno aplikací Pollakovy metody, která bude modifikována za účelem zajištění objektivnosti. Bude provedeno zhodnocení vitality firmy v aktuálním období a predikce pro rok 2016. V první části bude popsána modifikace metody, následně bude metoda realizována včetně interpretace a v závěrečné části bude zjištěn výsledný ukazatel životaschopnosti.

#### 3.3.1 Modifikace Pollakovy metody hodnocení životaschopnosti

Pollak v metodě hodnocení životaschopnosti stanovil deset posuzovaných kritérií. Zhodnocení probíhá podle bodové škály, která je diferencovaná dle významnosti kritéria. Vzhledem k faktu, že firma podniká v slévářenském oboru, který má své charakteristické rysy, tak významnost kritérií v komparaci s metodou může být odlišná.

Na základě toho byla provedena modifikace metody za účelem zajištění její vypovídající schopnosti a to následujícím způsobem: V prvním kroku byl vytvořen tým odborníků firmy (ekonom firmy, výrobní ředitel, vedoucí obchodního oddělení) a aplikací metody párového srovnání bylo určeno pořadí významnosti deseti hodnocených kritérií. Následně byl proveden výpočet vah jednotlivých kritérií. Celý postup je zachycen v příloze č. 12 a kritéria hodnocení seřazena dle významnosti včetně jejich vah jsou uvedena v následující Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Kritéria hodnocení vitality seřazena dle pořadí významu a jejich váhy

	Kritéria hodnocení	Pořadí významu	Váha kritéria
A	Výzkum trhu cílený na pokrok	1	18,18 %
B	Výrobky odpovídající trhu	2	16,36 %
C	Spokojení zákazníci	3	14,55 %
D	Spokojení finanční účastníci	4	12,73 %
J	Spolehliví dodavatelé	5	10,91 %
F	Kapitálová základna	6	9,09 %
G	Výhodná lokalizace podniku	7	7,27 %
E	Poměr k životnímu prostředí	8	5,45 %
H	Zaměstnanci	9	3,64 %
I	Finanční výsledek	10	1,82 %

Zdroj: vlastní zpracování

V dalším kroku budou týmem odborníků zhodnocena jednotlivá kritéria, kdy každý člen je bude kvantifikovat bodováním v rozsahu 0 – 10 bodů (všechny kritéria budou hodnocena do stejného maxima) a výsledné bodové hodnocení daného kritéria bude stanoveno průměrem. Bude zachována analogie s původní metodou a maximální počet bodů, které mohou být rozděleny je 100 bodů. Argumenty hodnocení jednotlivých kritérií budou specifikovány v následující podkapitole 3.3.2 a hodnocení jednotlivých členů týmu zachycuje příloha č. 13. V závěrečném kroku bude proveden součin průměrného bodového hodnocení a váhy kritéria a bude získáno výsledné bodové hodnocení daného kritéria. Součtem bodů všech kritérií bude získán výsledný ukazatel vitality.



### **3.3.2 Hodnocení kritérií vitality**

Podle principu metody hodnocení jednotlivých kritérií probíhalo s aspektem na budoucnost firmy. Hodnocení kritérií týmem odborníků je uvedeno v příloze č. 13 a deskripce argumentů hodnocení je zachycena v následující části.

#### **Ad 1) Výzkum trhu cílený na pokrok**

Kritérium patří mezi nejvýznamnější faktory pro budoucnost podniku, což dokazuje nejvyšší bodové hodnocení v původní metodě, tak i nejvyšší váha v modifikované metodě. Firma vyrábí pro tuzemský i zahraniční trh. Slévárna exportuje 50 % výrobků do zemí EU a tzv. třetích zemí. Jsou to země jako Německo, Slovensko, Švédsko, Švýcarsko, Norsko Izrael. Aby byla firma schopna obchodovat se zahraničními partnery a mohla uspokojovat jejich potřeby, sleduje vývoj na trhu a nové trendy. Prioritní jsou nové materiály k odlévání kovů, aby flexibilně reagovala na nové technické požadavky zákazníků. Pokud se objeví na trhu nová slitina k odlévání, tak firma připravuje technologický postup výroby pro případnou poptávku. Slévárna se zaměřuje na nové trendy v technologických postupech, které mohou přispět k zvýšení produktivity a nižším nákladům. Současným trendem v oblasti technologických postupů je substituce části výrobního procesu hotovými polotovary. Firma využívá obchodování se zákazníky různých zemí, aby zkoumala jejich potřeby a tak mohla modifikovat výrobní koncepci dle požadavků trhu.

Kritérium bylo týmem odborníků hodnoceno ve výši 9 bodů pro aktuální období s predikcí stejné hodnoty pro rok 2016. Bylo dosaženo vysoké hodnoty, protože je vyvíjeno maximální úsilí ve výzkumu trhu z aspektu budoucího vývoje slévárny.

#### **Ad 2) Výrobky odpovídající trhu**

Kritérium získalo druhé místo v pořadí důležitosti a úzce souvisí s výzkumem trhu. Na základě sledování trhu firma získává informace o jeho potřebách. Produkce firmy má zakázkový charakter, a tak možnosti jsou hlavně v oblasti materiálů k odlévání. Slévárna usiluje o to, aby měla v nabídce výroby všechny materiály požadované na trhu. V případě poptávky nových materiálů, se o ně nabídka flexibilně rozšíří. Firma se snaží o produkci výrobků v konečné podobě, a proto vyrábí požadované odlitky a dále zajišťuje v kooperaci doprovodné služby jako opracování a dopravu. Speciální požadavky jsou flexibilně řešeny kooperacemi. Pro slévárenské odvětví je charakteristická výroba polotovarů, ale firma z důvodu rozšíření portfolia výroby začala zhotovovat i výrobky pro koncového spotřebitele a to kamna na tuhá paliva.

Kritérium bylo týmem odborníků hodnoceno ve výši 8,3 bodů pro aktuální období a odhad pro rok 2016 je mírné zvýšení na 9 bodů. Zlepšení hodnocení je z důvodu rozšiřování výroby v oblasti hotových výrobků pro koncového spotřebitele.

### **Ad 3) Spokojení zákazníci**

Kritérium je zrcadlem správného marketingového řízení a motivace zaměstnanců. Firma vyrábí produkty, kde musí být splněny požadované technické požadavky a to chemického složení a odpovídající technické parametry. Slévárna se snaží o výrobu nejvyšší kvality a tak maximálně uspokojovat zákazníky. Při výrobě vznikají technologické vady, které nelze úplně eliminovat a tak dochází k reklamám. Firma se snaží řešit reklamace k spokojenosti zákazníků. Slévárna nemá zavedený systém jakosti a ani nemá vybudovaný systém CRM (Řízení vztahů se zákazníky). Spokojenost zákazníků v oblasti včasnosti, úplnosti a bezchybnosti dodávek je mapována pouze formou příležitostných rozhovorů. Vzhledem k faktu, že firma vyrábí na zakázku, nevěnuje velkou pozornost reklamě a publicitě. V současnosti provádí reklamu pouze prostřednictvím internetových stránek.

Kritérium bylo týmem odborníků hodnoceno ve výši 7,3 bodů pro rok 2014 a odhad pro rok 2016 je zvýšení na 8,3 bodů z důvodů zlepšení v oblasti řízení vztahů se zákazníkem.

### **Ad 4) Spokojení finanční účastníci**

Spokojenost finančních účastníků je zárukou budoucích finančních transakcí. Vzhledem k faktu, že firma má právní formu, a to společnost s ručením omezeným, nemusí uspokojovat akcionáře a hlavním finančním účastníkem je vlastník firmy. Firma je v dobré finanční situaci s vysokou likviditou a tak všechny závazky z dodavatelských vztahů jsou placeny před datem splatnosti. Není využíváno úvěrů ani leasingů. Provozní financování i realizace investičních projektů je kryta vlastními zdroji firmy. Pohledávky z odběratelských vztahů jsou hrazeny, ale v mnoha případech po datu splatnosti.

Kritérium bylo týmem odborníků hodnoceno ve výši 9 bodů pro aktuální období a odhad pro rok 2016 je ve stejné hodnotě. Hodnocení je vysoké z důvodu dobré finanční situace firmy.

### **Ad 5) Spolehliví dodavatelé**

Kritérium je důležité hlavně pro průmysl. Potvrzuje to skutečnost, že v Pollakově metodě dosahovalo nejmenšího významu a v metodě modifikované odborníky ze slévárny se dostalo v pořadí významnosti na páté místo. Slévárenská výroba je charakteristická

materiálovou a energetickou náročností a tak nákup surovin a energií má strategický význam. Suroviny jsou importovány ze zahraničí, což představuje existenci malého výběru dodavatelů. Dodávky jsou včasné a dodavatelé zodpovídají za kvalitu. Spolupráce do budoucna je reálná. Ale spolupráce v otázce cenového vývoje je malá, protože cenu surovin ovlivňuje evropský trh komodit.

Kritérium bylo týmem odborníků hodnoceno ve výši 6 bodů pro rok 2014 a odhad pro rok 2016 je zvýšení na 7,7 bodů. Hodnocení je nízké z důvodu malé existence dodavatelů, což způsobuje cenovou závislost a snižuje vitalitu firmy.

#### **Ad 6) Kapitálová základna**

Firma kromě krátkodobých závazků plynoucích z dodavatelských vztahů, které uspokojuje včas, nemá žádné dluhy. Poměr vlastního a cizího kapitálu je zdravý s tendencí zvyšování vlastního kapitálu. Realizované investiční záměry byly financovány z vlastních zdrojů. Byla provedena přístavba budovy pro zaměstnance nebo budování výrobních prostor atd. Firma má k dispozici dostatečné provozní i skryté rezervy. Část kapitálu je vázaná v dlouhodobém investičním majetku, a je s ohledem na charakter výroby vysoká (např. tavící pece, strojní zařízení) s vysokou amortizací. I když firma disponuje vysokým kapitálem, tak v současné době investice nerealizuje.

Kritérium bylo týmem odborníků hodnoceno ve výši 9 bodů pro rok 2014 a predikce pro rok 2016 je ve stejné bodové hodnotě. Hodnocení je vysoké z důvodu velkého objemu vlastního kapitálu.

#### **Ad 7) Výhodná lokalizace podniku**

Pokud je firma umístěna ve výhodné lokalitě, přináší jí to konkurenční výhodu. Slévárna je umístěna v bývalém výrobním areálu ZPS ve Zlíně. Dříve byla tato lokalizace ideální, protože firma patřila do uzavřeného soběstačného systému. Byla zde komplexně řešena dodávka elektrické energie a dovoz surovin a pro slévárnu to znamenalo nižší náklady. Po zániku výrobního areálu firma o společné výhody přišla. V rámci lokality panuje sociální klid i dobrá spolupráce s úřady. Problematická je vzdálenost k hlavním dodavatelům. Slévárna potřebuje velké množství surovin, které jsou dováženy nákladní dopravou, což představuje vysoké náklady. Další negativní faktor je, že sklady jsou umístěny mimo prostory firmy. Materiál k výrobě musí být převážen a vznikají tak další manipulační náklady.

Kritérium bylo týmem odborníků hodnoceno ve výši 6 bodů pro aktuální období a odhad pro rok 2016 je ve stejné hodnotě. Hodnocení patří mezi nejnižší z důvodu, že umístění firmy z aspektu slévárenské výroby není nejvhodnější.

#### **Ad 8) Poměr k životnímu prostředí**

Slévárenská výroba má negativní vliv na životní prostředí. Z důvodu jeho eliminace musí dodržovat legislativní nařízení v oblasti odpadů, hluku, prašnosti a jiné. V rámci zákonem stanovených povinností firma plní požadavky na ochranu životního prostředí. Slévárna se koncentruje převážně na vlastní činnost a více se v této oblasti neangažuje. Firma se nezapojuje do programů na eliminaci hluku, prachu či plýtvání energií. Ve firmě není zaveden systému environmentálního managementu ISO 14001:2004.

Kritérium bylo týmem odborníků hodnoceno ve výši 6,3 bodů pro rok 2014 a predikce pro rok 2016 je zvýšení na 8 bodů. Zlepšení očekávají odborníci z důvodu větší angažovanosti a investice do odsávacího zařízení a tak snižování prašnosti.

#### **Ad 9) Zaměstnanci**

Zaměstnanci jsou důležitým kritériem z aspektu přínosu do budoucna. V současnosti slévárna zaměstnává 50 zaměstnanců. Z důvodu technologie výroby je nutné, aby firma měla kmenový počet zaměstnanců s odpovídající odborností. V současnosti je však nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Jedním z důvodů je, že slévárenské profese nemají oporu v systému středoškolského vzdělávání. Firma v rámci svých možností zajišťuje profesní vzdělávání pracovníků za účelem zvyšování kvalifikace. Zvyšování odbornosti zaměstnanců přispívá k zvyšování kvality výroby a také pozitivně ovlivňuje firemní kulturu. Problémovou oblastí jsou také jazykové znalosti technických pracovníků, které nemají odpovídající úroveň. Z důvodu fyzicky náročné práce v rizikovém prostředí a nízkému finančnímu ohodnocení se firma potýká s vyšší fluktuací.

Kritérium bylo týmem odborníků hodnoceno ve výši 5,7 bodů pro rok 2014 a predikce pro rok 2016 je zvýšení na 7 bodů. Zlepšení je očekáváno z důvodu získání kmenového počtu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací a zlepšení zastupitelnosti profesí.

#### **Ad 10) Finanční výsledek**

I když je finanční výsledek důležité kritérium z aspektu životaschopnosti má pro firmu nejmenší význam. Slévárna má dobrý finanční výsledek, což je důkaz zdravé podnikové politiky. Firma je solventní a vykazuje růst. Z důvodu vysokých fixních nákladů je vysoký

bod zvratu, kterého je dosahováno a následně je tvořen zisk. Vývojový trend cash flow má rostoucí charakter.

Kritérium bylo týmem odborníků hodnoceno ve výši 10 bodů pro aktuální období a odhad pro rok 2016 je ve výši 9,7 bodů. Hodnocení je nejvyšší ze všech kritérií.

### 3.3.3 Výsledný ukazatel vitality slévárny

Týmové hodnocení přiřadilo danému kritériu body, které byly přepočteny váhou kritéria, a součtem bylo získáno konečné bodové hodnocení vitality slévárny, viz Tab. 3.5.

Tab. 3.5 Výsledný ukazatel vitality slévárny pro rok 2014 a predikce pro rok 2016

	Kritéria hodnocení	Body 2014	Body 2016	Váha	Body 2014 (vážené)	Body 2016 (vážené)
A	Výzkum trhu cílený na pokrok	9	9	0,1818	16,36	16,36
B	Výrobky odpovídající trhu	8,3	9	0,1636	13,58	14,72
C	Spokojení zákazníci	7,3	8,3	0,1455	10,62	12,08
D	Spokojení finanční účastníci	9	9	0,1273	11,46	11,46
J	Spolehliví dodavatelé	6	7,7	0,1091	6,55	8,40
F	Kapitálová základna	9	9	0,0909	8,18	8,18
G	Výhodná lokalizace podniku	6	6	0,0727	4,36	4,36
E	Poměr k životnímu prostředí	6,3	8	0,0545	3,43	4,36
H	Zaměstnanci	5,7	7	0,0364	2,07	2,55
I	Finanční výsledek	10	9,7	0,0182	1,82	1,77
	<b>Celkem bodů</b>	<b>76,6</b>	<b>82,7</b>	<b>1,0000</b>	<b>78,44</b>	<b>84,24</b>
	<b>Činitel</b>				<b>78,44 %</b>	<b>84,24 %</b>

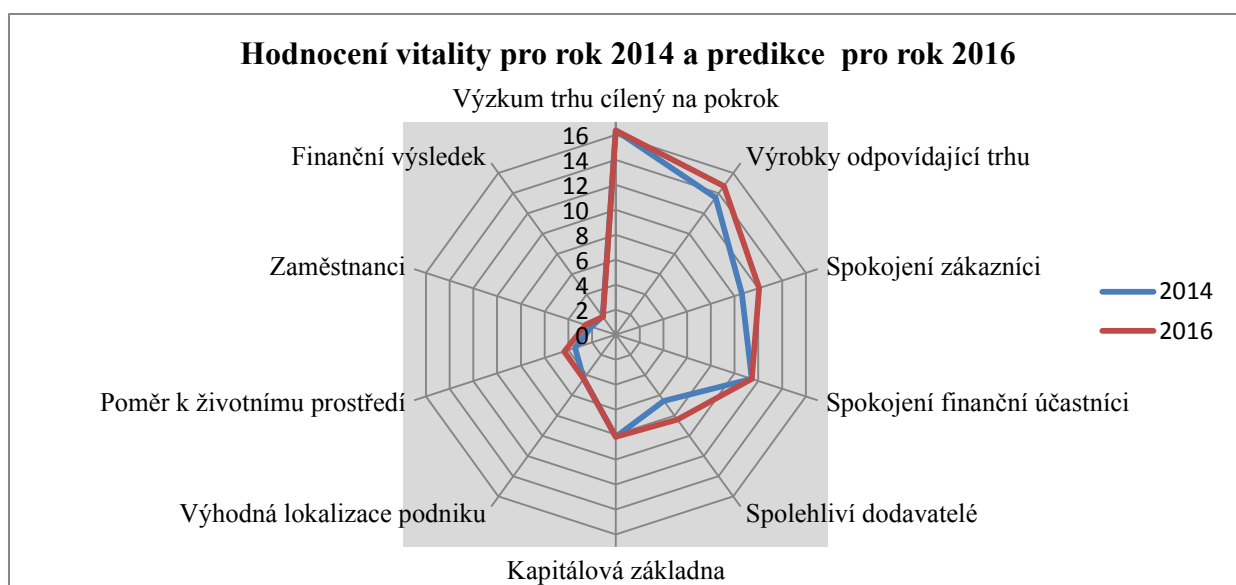
Zdroj: vlastní zpracování

Aplikací modifikované metody byl zjištěn celkový počet bodů 78,44 pro rok 2014 a 84,24 pro rok 2016. Ukazatel vitality slévárny dosahuje pro aktuální období hodnotu 78,44 %, což znamená, že vitalita je velmi pravděpodobná. Tým odborníků provedl také predikce vitality pro období 2016, kdy ukazatel dosáhl hodnoty 84,24 % a vitalita je téměř zaručena. Výsledkem analýzy je skutečnost, že firmy HAMAG má dobrou vitalitu s predikcí dalšího zlepšení. Kritéria, která jsou nejdůležitější v kontextu s vitalitou (jako výzkum trhu, výrobky odpovídající trhu, spokojení zákazníci a finanční účastníci) dosahovala pro obě

období vysokých hodnot. Další kritérium, „spolehlivý dodavatelé“, které bylo vyhodnoceno jako významné a je charakteristické převážně pro průmysl dosahovalo mírně nadprůměrné hodnoty s předpokladem zvýšení pro období 2016. Kritéria „lokalizace firmy, životní prostředí a zaměstnanci“ dosáhla nejnižších hodnot ze všech charakteristik s predikcí zlepšení v oblasti životního prostředí a zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že firma je ve velmi dobré finanční situaci dosahovala charakteristika „kapitálová základna a finanční výsledek“ téměř maximální hodnoty.

Vitalitu slévárny pro období 2014 a 2016 zachycuje následující graf 3. 6. V grafu je zřejmá významnost jednotlivých kritérií (např. charakteristika finanční výsledek dosáhla vysoké bodové hodnocení, ale její vliv na celkovou vitalitu je malý).

Graf 3.6 Výsledné hodnocení životaschopnosti slévárny v roce 2014 a predikce pro rok 2016



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4 Hodnocení výkonnosti slévárny

Z důvodu docílení komplexnosti při hodnocení konkurenceschopnosti firmy bude provedena analýza finanční výkonnosti slévárny. Zhodnocení finančního zdraví proběhne prostřednictvím dílčí finanční analýzy vybraných poměrových ukazatelů a to ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Z metod komplexního hodnocení bude aplikován vícerozměrný bankrotní model Tafflerův index. Finanční analýza časového období 2009 - 2013 bude realizována dle vzorců uvedených v teoretické části a vstupních dat, které jsou čerpány z modifikovaných účetních výkazů, viz příloha č. 14 a č. 15. Výpočty vybraných

poměrových ukazatelů a bankrotního modelu jsou uvedeny v příloze č. 16. Interpretace výsledků analýzy je v následující podkapitole 3.4.1. - 3.4.5.

### 3.4.1 Analýza vybraných poměrových ukazatelů rentability

První z řady poměrových ukazatelů byly analyzovány ukazatele rentability. Ukazatele rentability charakterizují ziskovost sledovaných faktorů. K analýze byl vybrán ukazatel rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Výpočet jednotlivých ukazatelů byl proveden dle vzorců uvedených v teorii (2.1, 2.2, 2.3) a vstupních dat z účetních výkazů a je uveden v příloze č. 16. Získané výsledné hodnoty jsou zachyceny v Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Vývoj ukazatelů rentability za období 2009 - 2013

Ukazatele rentability (%)	2009	2010	2011	2012	2013
ROA (rentabilita aktiv)	1,6 %	4,9 %	9,8 %	7,1 %	8,8 %
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	3,0 %	8,5 %	15,9 %	10,7%	12,3 %
ROS (rentabilita tržeb)	3,1 %	7,4 %	10,3 %	7,7 %	10,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ad 1) Rentabilita celkových aktiv ROA charakterizuje návratnost aktiv a vychází z poměru zisku a aktiv. Pro výpočet ukazatele byl použit zisk po zdanění EAT. Vývojový trend ukazatele má diferenční charakter. V roce 2009 a 2010 nebylo dosaženo minimální doporučené hodnoty 5 % a v následujícím období už ukazatel dosahoval požadované hodnoty. Rentabilita aktiv koreluje se ziskem, čím vyššího zisku bude dosaženo, tím vyšší hodnoty dosáhne rentabilita. Hospodářská krize v roce 2009 způsobila dosažení nízkého zisku a rentabilita kapitálu byla ve výši 1,6 %. Následoval hospodářský růst a ukazatel dosáhl v roce 2011 hodnoty 9,8 %. V roce 2012 byl zaznamenán pokles výroby konzistentně se ziskem a hodnota ROA klesla na 7,1% .

Ad 2) Rentabilita vlastního kapitálu ROE ukazuje vlastníkům výnosnost jejich kapitálu. Vývojový trend ROE má stejný charakter jako ukazatel ROA, protože je získáván na stejném principu. Ukazatel kromě roku 2009 dosahoval minimální doporučené hodnoty 8 %. Vývoj ukazatele stejně jako ROA koreloval s vývojem zisku.

Ad 3) Rentabilita tržeb ROS charakterizuje, jak podnik efektivně pracuje. Vývoj ukazatele má diferenční charakter. V roce 2009 připadlo na 1 Kč tržeb 0,031Kč zisku a v roce 2013 připadlo na 1 Kč tržeb 0,105 Kč zisku. Pro zajištění růstu ziskovosti by měl mít

vývojový trend ROS rostoucí charakter, což bylo dosaženo s ohledem na hospodářský vývoj. Vývoj rentability tržeb koreluje s výkyvy v objemu poptávky.

### 3.4.2 Analýza vybraných poměrových ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí efektivitu využití všech zdrojů v podniku. Aktivitu představuje nejen ukazatel počet obrátů, ale i doba obratu. K analýze byly vybrány ukazatele obrátka aktiv, zásob a pohledávek a doba obratu zásob, pohledávek a závazků. Výpočet jednotlivých ukazatelů byl proveden dle vzorců uvedených v teorii (2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8) a vstupních dat z účetních výkazů a je uveden v příloze č. 16. Získané výsledné hodnoty jsou zachyceny v Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Vývoj ukazatelů aktivity za období 2009 - 2013

Ukazatele aktivity	2009	2010	2011	2012	2013
Obrátka aktiv	0,66	0,82	1,17	1,15	1,03
Obrátka zásob	8,27	11,77	10,61	12,93	11,20
Obrátka pohledávek	4,03	4,12	4,77	6,85	7,13
Doba obratu zásob (dny)	81,18	56,78	68,85	56,55	59,22
Průměrná doba inkasa pohled. (dny)	89,23	87,43	75,49	52,56	50,47
Doba obratu závazků (dny)	19,96	21,17	19,71	13,20	12,98

Zdroj: vlastní zpracování

Ad 1) Obrátka celkových aktiv hodnotí efektivnost využití aktiv. Vývojový trend ukazatele má kolísavý charakter. V roce 2009 a 2010 nebyla dosaženo doporučené hodnoty a to obrátka aktiv minimálně 1 krát, ale pouze 0,66 krát a 0,82 krát. V následujícím období 2011 – 2013 situace se zlepšila a je dosaženo požadovaného minimálního obratu. Je známo, že větší počet obrátek předurčuje větší efektivitu využití aktiv, ale ukazatel pouze osciluje kolem minimální hodnoty a vyšších hodnot nedosahuje, což je způsobeno několika faktory. První z nich je charakter slévárenského oboru, který je zatěžován vysokými stálými aktivy. Další faktor je kolísání tržeb v závislosti na změnách v objemu poptávky. Jako poslední faktor je vysoký krátkodobý finanční majetek, který zvyšuje hodnotu aktiv a tak snižuje počet obrátek aktiv.

Ad 2) Obrat zásob dosahoval za celé sledované období doporučenou hodnotu a několikanásobně ji převýšil s tendencí dalšího růstu. V roce 2009 obrat zásob byl proveden 8 krát a v roce 2013 už 11 krát. Z výsledků, je zřejmé efektivní využívání zásob.



Ad 3) Obrat pohledávek dosahoval v sledovaném období vyšší jak doporučenou hodnotu. Vývojový trend ukazatele má rostoucí charakter. V roce 2009 byla obrátka pohledávek 4 krát a v roce 2013 už 7 krát. Což vypovídá o poklesu pohledávek, protože jsou hrazeny rychleji.

Ad 4) Doba obratu zásob za sledované období klesá, což je pozitivní trend, protože se obraty zásob zrychlují. V roce 2009 byla doba obratu zásob 81 dní a v roce 2013 už je 59 dní. Doba obratu se zkracuje, protože roste spotřeba zásob z důvodu zrychlující se produkce.

Ad 5), Ad6) Průměrná doba inkasa pohledávky ukazuje, v jakém časovém horizontu hradí odběratelé vystavené faktury. Doba obratu závazků ukazuje, za jak dlouho jsou zaplacený dodavatelské faktury. Doba obratu v obou případech by měla mít klesající charakter a souběžně by měla být splněna podmínka kratší doby obratu pohledávek. V sledovaném období byla podmínka poklesu doby obratu u obou ukazatelů splněna. Doba obratu pohledávek v roce 2009 dosahovala 89 dnů a postupně se snižovala na 50 dnů, a to znamená, že úhrady odběratelů byly v kratším časovém horizontu. Doba obratu závazku v roce 2009 byla 20 dnů a v roce 2013 byly závazky plněny za 13 dnů. Pravidlo solventnosti však splněno nebylo. Doba obratu závazků je ve všech letech kratší než doba obratu pohledávek. Firma dlouhodobě dotuje odběratele formou dodavatelských úvěrů.

### 3.4.3 Analýza poměrových ukazatelů likvidity

Další z analyzovaných ukazatelů byl ukazatel likvidity, který řeší schopnost firmy uspokojovat své krátkodobé závazky. Výpočet jednotlivých ukazatelů byl proveden dle vzorců uvedených v teorii (2.9, 2.10, 2.11) a vstupních dat z účetních výkazů a je uveden v příloze č. 16. Získané výsledné hodnoty jsou zachyceny v Tab. 3.8.

Tab. 3.8 Vývoj ukazatelů likvidity za období 2009 - 2013

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011	2012	2013
Likvidita běžná	22,23	17,44	13,54	20,43	21,48
Likvidita pohotová	20,05	15,99	11,80	18,32	19,00
Likvidita okamžitá	15,58	11,87	7,99	14,34	15,12

Zdroj: vlastní zpracování

Ad1) Ukazatel běžné likvidity měří, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Odpovídající hodnota ukazatele je v rozmezí 1,6 – 2,5. Z výsledků je zřejmé, že za celé sledované období nebylo dosaženo doporučeného rozmezí. V roce 2009 oběžná aktiva

pokryla krátkodobé závazky 22 krát a ukazatel překročil rozmezí 9 krát a to byl trend celého období. Důvod je v postupném růstu hodnoty oběžného majetku. Zásoby a krátkodobé pohledávky se mění v odpovídající úrovni, ale krátkodobý finanční majetek neustále dlouhodobě zvyšuje hodnotu. Tak dochází k zvyšování čistého pracovního kapitálu, což představuje drahé financování a navíc umrtvení kapitálu. S nově získanými finančními prostředky firma operativně nepracuje, zůstávají uloženy v bankách na běžných účtech. Firma plánuje investice, ale jejich realizace s ohledem na druh výroby je dlouhodobého charakteru. Jiné finanční instrumenty nejsou využívány.

Ad2) Ukazatel pohotové likvidity vyjadřuje schopnost uspokojovat závazky přesněji, protože nezahrnuje do oběžných aktiv zásoby a nedobytné pohledávky. Odpovídající hodnota ukazatele je v rozmezí 0,7 – 1,0. Z výsledků je zřejmé, že během sledované období nebylo dosaženo doporučeného rozmezí a bylo několikrát překročeno. Příčina je jako v případě běžné likvidity vysoká hodnota krátkodobého finančního majetku.

Ad3) Ukazatel okamžité likvidity hodnotí jaké je schopnost firmy uspokojit závazky v daný okamžik. Ukazatel nedosáhl doporučené hodnoty kolem 0,2 v žádném sledovaném roce. Hodnota byla překročena ze stejných důvodů jako u běžné a pohotové likvidity.

### 3.4.4 Analýza vybraných poměrových ukazatelů zadluženosti

Jako poslední z řady poměrových ukazatelů byl analyzován ukazatel zadluženosti. Z ukazatelů zadluženosti, byl vybrán ukazatel celková zadluženost a koeficient zadluženosti. Výpočet jednotlivých ukazatelů byl proveden dle vzorců uvedených v teorii (2.12, 2.13) a vstupních dat z účetních výkazů a je uveden v příloze č. 16. Získané výsledné hodnoty jsou zachyceny v Tab. 3.9.

Tab. 3.9 Vývoj ukazatelů zadluženosti za období 2009 - 2013

Ukazatele zadluženosti	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost (%)	46 %	42 %	38 %	32 %	28 %
Koeficient zadluženosti (%)	84 %	73 %	61 %	48 %	39 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ad 1) Z výsledků je zřejmé, že celková zadluženost firmy za celé sledované období kromě roku 2013 dosahovala doporučené hodnoty 30 – 60 % a aktiva jsou tak kryta odpovídajícím množstvím cizích zdrojů. Trend celkové zadluženosti má klesající charakter, což je způsobeno snižováním cizích zdrojů v podobě dlouhodobých závazků. Klesání

zadluženosti je pozitivní z pohledu snižování finančního rizika, ale vede k neefektivnímu financování.

Ad 2) Koeficient zadluženosti v období 2009 - 2012 klesl z 84 % na 48 %, ale nedosahoval základní doporučenou bezpečnou míru zadluženosti a to 40 % poměr cizího kapitálu k vlastnímu. V roce 2013 koeficient opět klesl a cizí zdroje dosáhly 39 % poměru, a to je bezpečná míra zadluženosti. Dlouhodobý pokles koeficientu koreluje s klesáním hodnoty dlouhodobých závazků.

### 3.4.5 Analýza Tafflerova indexu v modifikované variantě

Z důvodu doplnění finanční analýzy o model komplexního hodnocení byl aplikován Tafflerův index. Tento model řeší bonitu firmy, její schopnost uspokojovat závazky. Výpočet byl proveden dle vzorce uvedeného v teoretické části (2.14) a data byla čerpána z účetní výkazů. Nejprve byly vypočteny dílčí ukazatele a následně byl podle vzorce proveden součin dílčích ukazatelů a vah, a tak zjištěn konečný index viz příloha č. 16. Zjištěné výsledky jsou uvedeny v Tab. 3.10.

Tab. 3.10 Vývoj Tafflerova indexu za období 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Tafflerův index</b>	0,64	1,07	1,50	1,65	2,09
<b>Hodnocení podniku</b>	bonitní	bonitní	bonitní	bonitní	bonitní

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že firma HAMAG, spol. s r. o. je po celé sledované období hodnocena jako bonitní podnik, protože byla překročena hodnota indexu 0,3 označující bonitní podniky. Vývojový trend indexu je rostoucí, což je pro firmu pozitivní. Růst bonity je způsoben zvyšujícím se ziskem a také oběžná aktiva zvyšují svou hodnotu a to konkrétně v podobě krátkodobého finančního majetku.

## **4. Shrnutí, návrhy a doporučení**

Na základě metod uvedených v teoretické části bylo provedeno hodnocení konkurenceschopnosti slévárny. Výstupy jednotlivých aplikovaných metod budou shrnuty v následující kapitole. Následně budou navrženy změny a doporučení k zlepšení.

### **4.1 Shrnutí**

Při realizaci zhodnocení konkurenceschopnosti podniku je nezbytná diagnóza vnitřního a vnějšího prostředí firmy a ta byla provedena aplikací SWOT analýzy. Jejím cílem byla identifikace stávajícího stavu prostředí firmy a generování alternativ strategií. Na základě identifikace vnitřních a vnějších faktorů byla sestavena matice SWOT. Následně byla provedena konfrontační matice s výslednou identifikací extrémních hodnot, které by firma měla prioritně řešit. Vzhledem ke skutečnosti, že externí faktory firma nemůže ovlivnit, měla by se zaměřit na řešení interních slabých stránek. Konfrontační matice odhalila slabé stránky slévárny, a to nedostatek odborníků, jednostranné zaměření výroby, absence systému řízení jakosti a nízká úroveň marketingového řízení.

Dalším výstupem strategické analýzy bylo prostřednictvím kombinace vnitřních a vnějších faktorů vytvoření alternativ strategií a hledání odpovídající strategie pro firmu. Bylo zjištěno, že pro slévárnu je vhodná strategie využití, která bude tvořit základ pro stanovení orientace dalšího vývoje. Strategie je realizována na principu použití silných stránek slévárny ke zhodnocení příležitostí, které externí prostředí firmy nabízí. Mezi hlavní silné stránky patří stabilita společnosti, know-how, finanční síla a koncept výrobního programu. Příležitosti pro firmu se nabízí v podobě nových technologií a výrobních materiálů, vzniká možnost diverzifikace výrobků a zacílení nových trhů a také úbytek konkurenčních sléváren. Pomocí finanční síly firma může využít rozšiřující se nabídky nových technologií a tak dosáhnou vyšší efektivity ve výrobním procesu a současně eliminovat negativní vliv na životní prostředí. Vysoká úroveň znalostí a zkušeností v oboru získána dlouholetou praxí a široká škála výrobních materiálů jsou dobrou příležitostí k diferenciaci výrobků a získání nových trhů v oblasti spotřebního průmyslu. Pomocí atraktivní výrobní koncepce a individuálního přístupu k zákazníkům může firma využít úbytku konkurenčních sléváren a získat nové zákazníky.

Dalším krokem ke zhodnocení konkurenceschopnosti byla Pollakova analýza vitality slévárny, kde byly zjištěny uspokojivé výsledky. Ukazatel vitality slévárny pro rok 2014 dosáhl hodnoty 78,44 %, což znamená, že vitalita firmy je velmi pravděpodobná. Tým odborníků provedl také predikce vitality pro období 2016, kdy ukazatel dosáhl hodnoty 84,24 %, což představuje vitalitu firmy téměř zaručenou. Výsledkem analýzy je skutečnost, že slévárna HAMAG má dobrou vitalitu s predikcí dalšího zlepšení. Kritéria, která jsou nejdůležitější „výzkum trhu, výrobky odpovídající trhu, spokojení zákazníci a finanční účastníci“ dosahovala pro obě období vysokých hodnot. Další kritérium „spolehlivý dodavatel“, které bylo vyhodnoceno jako významné a je charakteristické převážně pro průmysl dosahovalo mírně nadprůměrné hodnoty. Kritéria „lokalizace firmy, životní prostředí a zaměstnanci“ dosáhla nejnižších hodnot ze všech charakteristik. Vzhledem ke skutečnosti, že firma je ve velmi dobré finanční situaci dosahovala charakteristika „kapitálová základna a finanční výsledek“ téměř maximální hodnoty.

#### **4.1.1 Shrnutí analýzy konkurenčních sil slévárny**

Analýza konkurenčních sil ukázala, v jaké míře pět dynamických faktorů působících v odvětví ohrožuje činnost firmy. Faktory jako konkurenční rivalita, hrozba vstupu do odvětví a hrozba substitutů dosáhly za období 2014 podprůměrného hodnocení, které představuje nízkou míru ohrožení pro slévárnu. Predikce pro rok 2016 byla stejného charakteru. Zjištěná skutečnost odpovídá typu výroby ve slévárně. Produkce má charakter kusové a malosériové zakázkové výroby, což představuje minimální hrozbu ze strany substitutů. I když je v současnosti diferenciací konkurentů větší a intenzita strategického úsilí roste, tak konkurenční rivalita ohrožuje firmu jen v malé míře. Slévárenské odvětví vyžaduje vysoké investice do technologií a vybavení a tak hrozba vstupů do odvětví není vysoká. Analýza odhalila, že hrozbou pro slévárnu jsou faktory vyjednávací síla zákazníků a vyjednávací síla dodavatelů. Oba faktory dosáhly za období 2014 nadprůměrného hodnocení a v případě faktoru vyjednávací síla zákazníků se očekává pro období 2016 další růst této konkurenční síly.

Hrozbu ze strany zákazníků, způsobuje skutečnost, že prodej je sice spojen s velkým počtem drobných odběratelů, ale významný podíl prodeje připadne malému počtu zákazníků. Protože tato síla je největší hrozbou pro slévárnu s tendencí dalšího růstu, byla provedena podrobná analýza zákazníků v období 2014 aplikací Paretovy metody. Cílem bylo identifikovat klíčové zákazníky, kteří dosahují 80 % podílu z celkového prodeje. Paretova

analýza byla provedena dle postupů uvedeného v teoretické části podkapitola 2.3.5 a je uvedena v příloze č. 17 včetně grafického zobrazení koncentrační křivky. Analýzou bylo zjištěno, že pouze čtyři zákazníci dosahují 80 % podílu z celkového prodeje. Mezi strategické zákazníky patří tři zahraniční obchodní partneři a to firma VT-Hadice (Slovensko), firma MTO (Německo) a firma RONATOR (Švédsko). Hlavním odběratelem z tuzemska je firma BBA Hranice.

Druhou největší hrozbou pro slévárnu je vyjednávací síla dodavatelů, která je způsobena existencí malého počtu dodavatelů. Firma vyrábí produkty ze surovin, které jsou importovány ze zahraničí. Tento fakt, způsobuje, že počet dodavatelů a existence substitutů je omezena a slévárna je na nich ve velké míře cenově závislá.

#### **4.1.2 Shrnutí finanční výkonnosti slévárny**

Dalším z východisek zhodnocení konkurenceschopnosti podniku je analýza finanční výkonnosti. Výsledkem analýzy bylo zjištění, že ukazatele rentability ROA, ROE kromě roku 2009 a 2010 dosahují doporučených hodnot a vývojový trend rentability tržeb má požadovaný rostoucí charakter. Ukazatele aktivity kromě roku 2009 a 2010 (v případě obratu aktiv) dosáhly doporučených hodnot a v případě počtu obrátů docházelo k jejich růstu a doba obrátů měla klesající charakter. Bylo však zjištěno, že v případě doby obratu závazků a doby obratu pohledávek nebylo dodrženo pravidlo solventnosti a závazky jsou placeny dříve, než proběhne úhrada pohledávek. Výsledky ukazatelů likvidity několikanásobně převyšují doporučenou hodnotu, což poukázalo na skutečnost, že firma je vysoce likvidní a disponuje velkým množstvím finančních prostředků, ale jsou neefektivně vázány v krátkodobém finančním majetku. Analýzou posledního vybraného ukazatele zadluženosti bylo zjištěno, že celková zadluženost dosahuje doporučené hodnoty a koeficient zadluženosti ukazuje, že míra zadluženosti je bezpečná. Závěrečné posouzení finanční situace firmy prostřednictvím Tafflerova bankrotního modelu potvrdilo skutečnost, že firma je bonitní a nachází se v dobré finanční pozici.

Pro celkové zhodnocení vývoje finanční výkonnosti slévárny bylo provedeno porovnání výkonnosti za sledované období 2009 - 2013 pomocí bodovací metody. Následně bylo vyhodnoceno pořadí jednotlivých let. Komparace je provedena v příloze č. 18 a výsledné hodnoty zobrazuje Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Komparace finanční výkonnosti za období 2009-2013 bodovací metodou

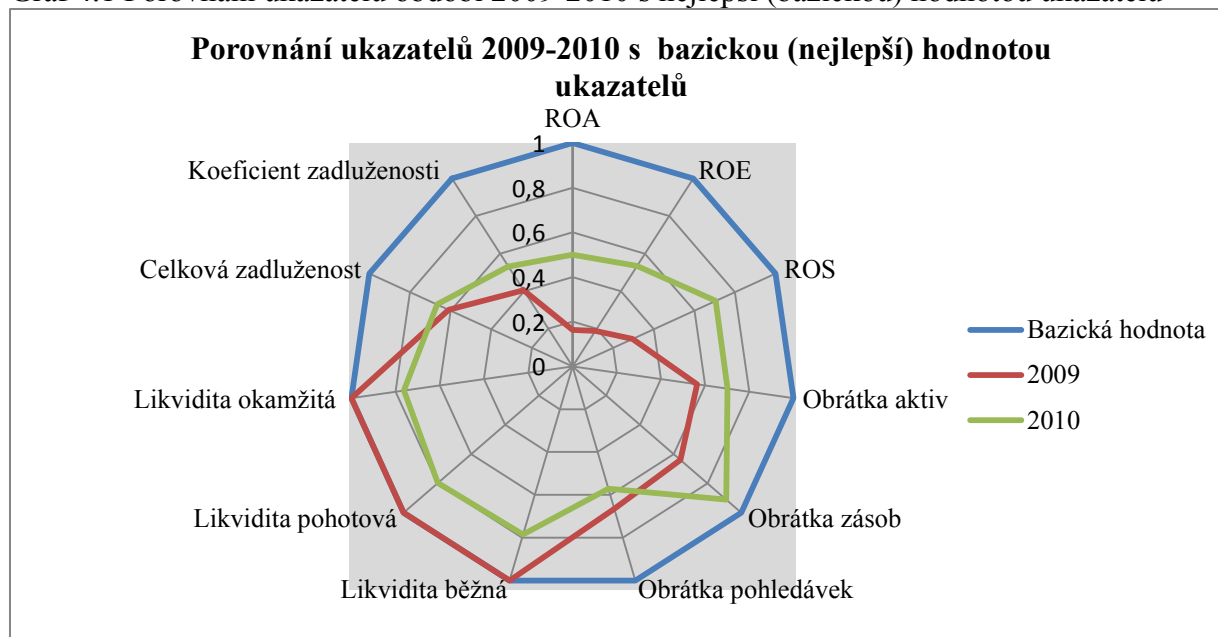
	2009	2010	2011	2012	2013
Dosažené body	7,75	9,05	10,05	11,48	12,26
Pořadí	5	4	3	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě komparace finanční výkonnosti je zřejmé, že slévárna má tendenci neustále se zlepšovat. Po ukončení krize v roce 2009 dochází v následujícím období k oživení trhu a v roce 2011 je dosaženo nejvyššího růstu rentability. V roce 2012 je zaznamenán opět pokles poptávek konzistentně s poklesem prodeje. Přes všechny uvedené skutečnosti výkonost slévárny má rostoucí charakter. Rok 2013 dosahuje nejvyššího bodového hodnocení. I když dochází k častějším výkyvům poptávky a ukazatel rentability má oscilující charakter, tak aktivita firmy roste, platební schopnost dosahuje vyšší úrovně a klesá zadluženost.

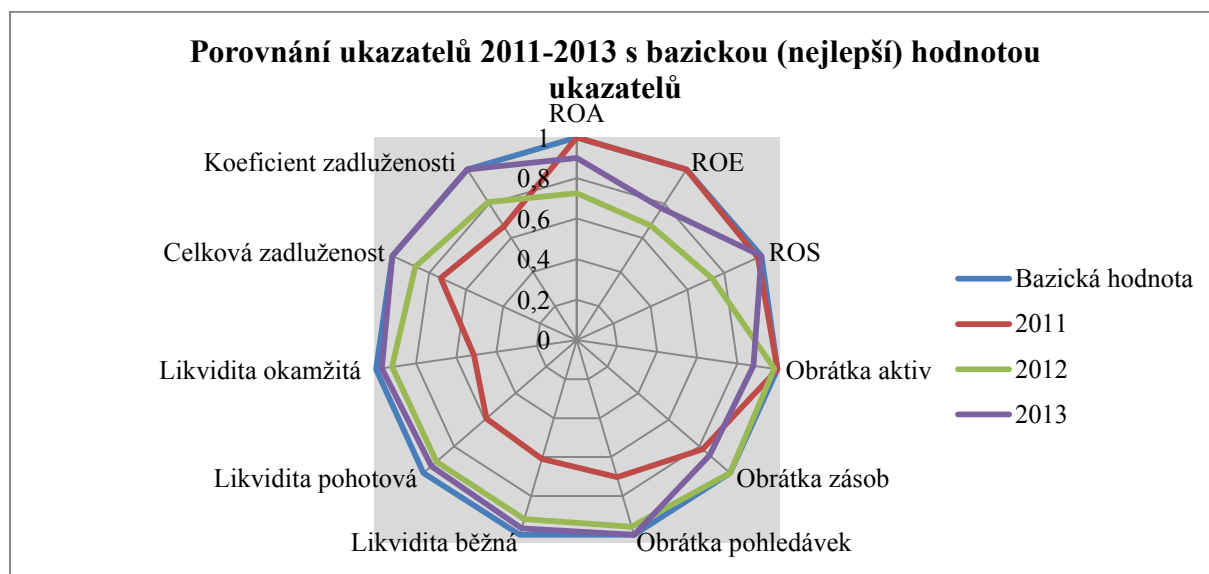
Porovnání finanční výkonnosti slévárny zachycuje graf 4.1 a 4.2, z důvodu přehlednosti bylo období rozděleno do dvou grafů. V grafech jsou porovnávány finanční ukazatele sledovaného období a bazická hodnota, která představuje nejlepší dosažené hodnoty ukazatelů. Bazická hodnota představuje hodnotu jedna (100 %) a hodnoty jednotlivých finančních ukazatelů jsou zjištěny jako poměr ukazatele a nejlepší hodnoty.

Graf 4.1 Porovnání ukazatelů období 2009-2010 s nejlepší (bazickou) hodnotou ukazatelů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.2 Porovnání ukazatelů období 2011-2013 s nejlepší (bazickou) hodnotou ukazatelů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf názorně zobrazuje, že rok 2009 dosahoval nejnižších bodových hodnot finanční výkonnosti, ukazatele se nejméně přibližují k bazické hodnotě. V následujícím období 2010 až 2012 se ukazatele zlepšují, což ukazuje jejich umístění blíže k bazické hodnotě. Rok 2013 dosáhl nejvyššího bodového hodnocení, a tak ukazatele se nejvíce přibližují k bazické hodnotě a v pěti ukazatelích je dosaženo stejné hodnoty.

## 4.2 Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných výsledků z realizovaných analýz budou následně prezentovány návrhy a doporučení s cílem upevnit a zlepšit konkurenční postavení slévárny.

### 4.2.1 Návrhy na eliminaci konkurenčních sil

Rozbor konkurenčních sil ukázal, že hrozbou pro slévárnu je vyjednávací síla zákazníků, protože strategický podíl prodeje připadne malému počtu zákazníků. K eliminaci této konkurenční síly bylo navrženo rozšíření portfolia zákazníků.

Získáním nových zákazníků bude snížena vyjednávací síla současných strategických partnerů. V první řadě by měla být řešena modernizace internetových stránek slévárny. Stránky sice obsahují základní informace, ale z důvodu získávání nových klientů, by bylo vhodné konkrétněji prezentovat nabídku výrobků včetně fotodokumentace a technických informací. Další doporučenou změnou je rozšíření stránek o poptávkový formulář, kde by



zákazník specifikovat své požadavky. Úpravu internetových stránek by mohla realizovat firma ProAp s.r.o., se kterou firma spolupracuje v oblasti softwarových služeb. Návrh poptávkového formuláře, který by byl přidán do hlavní nabídky, je uveden v příloze č. 19. Rozšíření původní prezentace výrobků o technické informace a fotodokumentaci by zajistili pracovníci technologické oddělení firmy. Náklady na úpravu internetových stránek jsou předpokládány ve výši 4 500,- Kč (10 hodin x 450,- Kč/h - sazba firmy ProAp). Dále by bylo výhodné využití služeb agentury na podporu exportu CzechTrade, kde je možné prezentovat slévárnu pro zahraniční zákazníky včetně přímé provázanosti na její internetové stránky.

Firmě se prostřednictvím výroby kamen na tuhá paliva podařilo prorazit na švédský trh. Vzhledem k tomu, že Švédsko je stabilní a vyspělá země, která je jakousi pomyslnou branou celého skandinávského trhu, tak by bylo vhodné zaměřit se tímto směrem a pokusit se oslovit nové firmy. Oslovení nových zákazníků by z důvodu zakázkové výroby mělo proběhnout formou osobní prezentace firmy. Nejprve budou určení potenciální zákazníci a následně bude sjednána osobní návštěva konkrétní firmy. V rámci jednání by byla provedena prezentace slévárny prostřednictvím krátké videoukázky výroby včetně vzorků odlitků, aby zákazník získal dostatek informací o firmě. Švédsko je země na vysoké úrovni, a proto by se firma měla snažit kromě špičkových výrobků nabídnout i další drobné výhody pro zákazníky např. zřízení bankovního účtu v zemi eurozóny (např. Slovensko) umožní zákazníkům provádět úhrady s nižšími náklady.

Pro budování a udržování vztahů se zákazníky bylo firmě doporučeno zavést systém řízení vztahů se zákazníky tzv. CRM (Customer relationship management). Firma disponuje částečnými informacemi o klientech, ale jsou součástí různých informačních systémů a tak neposkytují odpovídající kontinuitu. V první řadě, by měl být pořízen software CRM prostřednictvím, kterého bude vedena např. evidence zákazníků, informace o obratu, nesplněných objednávkách a kde bude monitorován komplexní obchodní vztah. Software může být pořízen např. u firmy A. W. I. S. Správa, systémy s.r.o. Cena systému CMR pro jednoho uživatele je ve výši 8 500,- Kč a pravidelná měsíční platba za provozní služby činí 100,- Kč/měsíc.

Druhou zjištěnou hrozbou pro slévárnu byla vyjednávací síla dodavatelů, která je způsobena existencí malého počtu dodavatelů. V souvislosti s dovozem surovin není mnoho možností získat nové dodavatele, ale je možné, aby si slévárna zvýšila postavení u svého dodavatele. Vybudování dlouhodobého obchodního vztahu pomůže k eliminaci vyjednávací síly dodavatele. Z tohoto důvodu bylo doporučeno, aby firma uzavřela

dlouhodobé obchodní smlouvy na dodávku surovin. Nákup surovin bude probíhat v pravidelném objemu a mohla by být prováděna platba předem formou zálohové faktury.

#### **4.2.2 Zlepšení životaschopnosti slévárny**

Hodnocení životaschopnosti odhalilo problémovou oblast firmy, a to její umístění. Firma sídlí v bývalém výrobním areálu a skladové prostory jsou umístěné mimo výrobní část firmy. Pořizování surovin pro výrobu představuje vysoké dopravní náklady, které se z důvodu další manipulace mezi sklady a výrobní halou navyšují. Proto bylo navrženo vybudování nových skladových prostor a to formou lehké montované haly v blízkosti výrobní haly. Manipulace s materiálem mezi skladem a výrobní halou bude výrazně snížena, což přispěje k redukci nákladů. Náklady na pořízení montované skladové haly jsou předpokládány ve výši 612 500,- Kč a podrobnější rozpis nákladů je uveden v příloze č. 20. Umístění skladu v blízkosti výrobní haly sníží náklady na přepravu materiálu ze skladu mimo objekt firmy, kterou v současnosti zajišťuje dodavatelská firma. Tyto náklady na přepravu mezi skladem a výrobní halou dosahovaly v roce 2013 výše 154 389,- Kč. Vzhledem k výraznému snížení těchto nákladů na přepravu bude návratnost investice v krátkém období.

Zaměstnanci jsou důležitým kapitálem pro firmu. Základem je zajištění odpovídající odbornosti zaměstnanců a její další rozvoj, jen tak budou přínosem pro firmu. Při analýze bylo zjištěno, že jazykové znalosti zaměstnanců nejsou na odpovídající úrovni. Proto bylo navrženo zavést systém jazykového vzdělávání a to formou organizované výuky přímo na pracovišti. Cílem by bylo zajistit rozvoj jazykových znalostí u všech technických pracovníků. Výuka na pracovišti by probíhala 1 x týdně v rozsahu 90 min. za účasti 7 technických pracovníků a předpokládaný náklad by dosahoval výše 48 440,- Kč za rok.

Firma svou činností negativně působí na životní prostředí. V rámci zákonem stanovených povinností firma plní požadavky platných zákonů na ochranu životního prostředí. Vedení firmy by mělo zvážit aktivnější zapojení do této problematiky a to zavedením systému environmentálního managementu ISO 14001:2004.

Základním cílem firmy je uspokojování potřeb zákazníka výrobky ve špičkové kvalitě. Kontrola kvality materiálů je prováděna prostřednictvím spektrální analýzy a jsou zavedeny i jiné kontrolní mechanismy. Celkový systém řízení kvality však firma nemá zavedený. Z důvodu zvýšení kvality výroby bylo doporučeno, vybudování systému managementu jakosti ISO 9001:2008. Pokud budou oba systémy zavedeny, tak firma dosáhne integrovaného

systému managementu společnosti. Bude to krok k budování společenské odpovědnosti firmy, jenž posílí její konkurenceschopnost. Získání certifikace ISO 9001 je vhodné provádět společně s certifikací ISO 14001 jako integrovaný systém. Zavedení norem by mělo probíhat v následujících krocích:

- navržení a zavedení postupů, které odpovídají požadavkům ISO 9001 a ISO 14001,
- zjištění zákonných požadavků na činnost slévárny a zajištění jejich plnění,
- standardizace postupů formou řízené dokumentace s podporou informačních technologií,
- zaškolení pracovníků,
- prokázání funkce systému formou interního auditu,
- zajištění certifikačního auditu.

Vzhledem k nízkému počtu technických pracovníků bylo doporučeno zavedení certifikace prostřednictvím externí poradenské firmy. V současnosti existuje řada firem zabývajících se touto problematikou např. společnost MIKROSyS spol. s r.o., která se orientuje na spolupráci s malými a středními firmami. Náklady spojené se získáním certifikace budou zjištěny na základě poptávky u konkrétní poradenské firmy, která je určí dle rozsahu projektu.

#### **4.2.3 Změny v řízení finanční situace slévárny**

Analýzy finanční výkonnosti ukázala, že závazky a pohledávky nejsou ve firmě řízeny. Doba obratu závazků je kratší jak doba obratu pohledávek. Závazky jsou placeny před splatností a to ihned po doručení dodavatelských faktur. Pohledávky nemají zavedená pravidla pro stanovení doby splatnosti, která je tak nahodile upravována dle zákazníka v rozmezí 14 dnů až 90 dnů a také není řešena platební morálka zákazníků. Proto bylo navrženo zavedení řízení závazků a pohledávek následujícím způsobem:

- Pro zlepšení platební morálky v rámci odběratelských vztahů by měla být určena pravidla pro stanovení doby splatnosti. Bylo navrženo, že standardní doba splatnosti bude dle platné legislativy stanovena v délce 30 dnů. Doba splatnosti v délce 45 dnů bude pro dlouhodobé obchodní partnery. Délka splatnosti 60 dnů bude přiznána zákazníkům, které si chce firma udržet či je oslovit touto konkurenční výhodou. Doba splatnosti bude určována i s ohledem na objem obchodů daného zákazníka.
- Závazky a pohledávky by měly být průběžně monitorovány a v měsíčních intervalech vyhodnocovány. V případě drobných odběratelů nedodržujících platební morálku by

byla vhodná hotovostní platba. S pohledávkami by mělo být aktivně pracováno a případně postupovány k řešení externí právní firmě.

Další doporučenou změnou v oblasti finančního řízení podniku je řízení krátkodobých finančních prostředků. Firma disponuje velkým množstvím finančních prostředků, které jsou neefektivně uloženy na běžných účtech. Vedení firmy by mělo proto zvážit politiku investování. Zaměřit se na stávající investiční záměry s pokusem o jejich urychlení či přípravu nových. Dalším řešením volných finančních prostředků je použití vhodných bankovních instrumentů, které by je pomohly zhodnocovat. Mohlo by být využito např. depozitní směnky nebo scoop depozitum, kdy je úrokový výnos vázán na vývoj kurzu dvou měn. Novou alternativou je produkt duální depozitum, kdy dochází k propojení zhodnocování volných prostředků a ošetření kurzového rizika.

#### **4.2.4 Doporučení k udržení konkurenceschopnosti z aspektu budoucího vývoje**

Hlavním předpokladem rozvoje firmy HAMAG, spol. s r.o. je orientace na trhy EU. Proto je nutné produkovat takové výrobky, které jsou srovnatelné s evropskou špičkou. Trendem dnešní doby je však zvyšování vstupních nákladů, ale růst prodejní ceny je minimální. Kombinace faktorů jako je špičková kvalita, zvyšování vstupních nákladů a minimální zvyšování cen negativně dopadá na výši zisku slévárny. Vzniká situace, kdy firma při stejném objemu výroby tvoří nižší zisk. K řešení situace se nabízejí dvě možnosti. První je snížení nákladů bez redukce výroby, což z technologických důvodů není realizovatelné. Druhá možnost k zvýšení zisku je efektivnější řízení nákladů. Prvním elementárním krokem je zavedení nákladového řízení. Firma by se měla orientovat tímto směrem a zaměřit se na vybudování systému řízení nákladů, inovovat nákladové kalkulace a zavést nový informační systém.

Analýzou bylo zjištěno, že pro slévárnu je vhodná strategie využití, která je realizována na principu využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí. Hlavní silné stránky slévárny jsou stabilita, know-how a finanční síla. Toho by měla firma využít a zhodnotit příležitosti jako jsou nové materiály a inovované technologické postupy s cílem diverzifikace výrobků a získání nových trhů v oblasti spotřebního průmyslu. Skutečnost, že firma nebude jednostranně orientovaná na strojírenský průmysl, posílí její konkurenceschopnost a bude lépe čelit změnám v hospodářském vývoji.

## 5. Závěr

V současnosti podnikatelské prostředí prochází neustálými změnami. Firmy se musí nově vznikajícím podmínkám v podnikatelském prostředí přizpůsobovat. Základem úspěchu k udržení tržní pozice je zajištění konkurenceschopnosti firmy. Jejím jádrem je tvorba konkurenčních výhod, které jsou spojovány s řadou faktorů jako finanční výkonnost podniku, výrobní koncepce, lokalita nebo diferenciacie produktů. V rámci nového pojetí konkurenceschopnosti zde patří také pojmy identita, mobilita, integrita či suverenita podnikajícího subjektu. Monitorování konkurenceschopnosti firmy se tak stává strategickým úkolem managementu. Podniky, které aktivně řeší tuto problematiku, dosahují většího úspěchu, flexibilně reagují na změny a jsou odolnější vůči existujícím obchodním rizikům. Z praxe je známa skutečnost, že mnoho malých a středních podniků nerealizuje hodnocení konkurenceschopnosti prostřednictvím metodologických nástrojů, ale pouze formou sledování vybraných ukazatelů, což se v současné době jeví jako nedostatečné. Tato problematika se dotýká i firmy HAMAG, spol. s r.o., na kterou je tato práce zaměřena.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti firmy HAMAG, spol. s r.o. podnikající ve slévárenském oboru. Zhodnocení bylo provedeno prostřednictvím Pollakova modelu životaschopnosti podniku a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Analýza SWOT byla realizována za účelem identifikace vnitřního a vnějšího okolí podniku. Prostřednictvím finanční analýzy za časové období 2009 – 2013 byla zhodnocena výkonnost slévárny.

Realizovaná analýza odhalila nedostatky v určitých oblastech firmy, které oslabují její konkurenceschopnost. Analýzou vnitřního a vnějšího prostředí byla identifikována slabá místa jako nedostatek odborníků a absence systému řízení jakosti. Hodnocení životaschopnosti ukázalo, že vitalita slévárny je velmi pravděpodobná, ale také odhalilo její problematické oblasti jako umístění firmy, nedostatečné jazykové znalosti zaměstnanců a ochranu životního prostředí. Rozbor konkurenčních sil ukázal, v jaké míře pět dynamických faktorů působících v odvětví ohrožuje činnost firmy. Bylo zjištěno, že hrozbou pro slévárnu je vyjednávací síla zákazníků, jejíž intenzita souvisí s malým počtem strategických odběratelů. Druhou největší hrozbou je vyjednávací síla dodavatelů, která je způsobena existencí malého počtu dodavatelů. Tato skutečnost vyplývá z charakteru výroby, která je závislá na importu surovin ze zahraničí. Aplikací finanční analýzy se ukázalo, že slévárna je bonitní a nachází se v dobré finanční situaci. Zjistila se také skutečnost, že firma disponuje množstvím finančních

prostředků neefektivně vázaných v krátkodobém finančním majetku a nejsou řízeny závazky a pohledávky.

Na základě výsledků získaných z realizované analýzy byly navrženy změny vedoucí k posílení konkurenceschopnosti slévárny. V rámci zlepšení životaschopnosti firmy bylo doporučeno zavedení systému environmentálního managementu ISO 14001:2004 a systému managementu jakosti ISO 9001:2008 a vytvoření integrovaného systému řízení. S cílem eliminovat vyjednávací sílu zákazníků bylo navrženo rozšíření portfolia zákazníků expanzí na skandinávský trh. V oblasti řízení finanční situace bylo doporučeno zavedení řízení závazků a pohledávek. Současně byly navrženy alternativy zhodnocení volných finančních prostředků. Za účelem udržení konkurenceschopnosti firmy bylo doporučeno zaměřit se na zavedení systému řízení nákladů. Dále jít cestou diverzifikace výrobků a získání nových trhů v oblasti spotřebního průmyslu. Skutečnost, že firma nebude jednostranně orientovaná na strojírenský průmysl, posílí její konkurenceschopnost a bude lépe čelit změnám v hospodářském vývoji.

Věřím, že realizovaná analýza poskytne managementu firmy HAMAG, spol. s r.o. elementární informace o současné konkurenceschopnosti a navržené změny budou hybnou silou při tvorbě nových konkurenčních výhod slévárny, čímž posílí své postavení v oboru.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

1. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULER. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
2. DRUCKER, Peter F. *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. Rev. ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007. 253 p. ISBN 978-075-0685-085.
3. FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2000. 231 s. ISBN 80-861-1920-3.
4. GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
5. GUINN, A., O. KRATOCHVÍL a I. HASHESH. *Podnikatelské prostředí v ČR*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2009. 296 s. ISBN 978-80-7314-176-9.
6. JÁČ, Ivan. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
8. JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
9. JIRÁSEK, Jaroslav. *Management budoucnosti: (řízení z prvního sledu)*. Praha: Professional Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-86946-82-5.
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
11. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 153 s. ISBN 978-80-7179-319-9.
12. KRAFTOVÁ, Ivana a Pavlína PRÁŠILOVÁ. *Prosperující podnik v regionálním kontextu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-989-0.
13. MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter. The essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012. 236 p. ISBN 14-221-6059-9.
14. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

15. MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
16. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
17. NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
18. POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-717-9803-7.
19. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
20. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4.vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
21. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
22. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
23. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
24. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
25. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
26. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
27. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
28. WILSON, Richard M. S. and Colin GILLIGAN. *Strategic marketing management: planning, implementation and control*. 3rd. Oxford: Butterworth Hein, 2005. 394 p. ISBN 07-506-5938-6.
29. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.



## Články ve sborníku z konference

1. TRNKA, František. Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců. In. *Vědecká konference PODNIK PRO TŘETÍ TISÍCILETÍ - Cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí, sborník příspěvků*. Zlín: FaME VUT, 1999, s.13-18, ISBN 80-214-1467-7

## Elektronické dokumenty

1. HAMAG. *Produkty a služby* [online]. HAMAG [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.hamag.eu/produkty-a-sluzby.html>
2. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Panorama zpracovatelského průmyslu 2012* [online]. MPO [cit. 2014-02-22]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144063.html>

## Ostatní dokumenty

1. Interní dokumenty společnosti HAMAG, spol. s r.o.
2. Výroční zprávy společnosti HAMAG, spol. s r.o. za roky 2009 – 2013

## Seznam zkratek

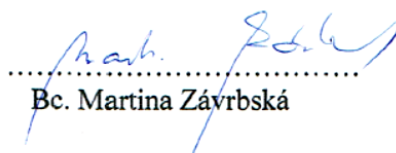
a.s.	akciová společnost
CRM	Customer relationship management
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností dle Českého statistického úřadu
č.	číslo
ČR	Česká republika
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
ERA	Evropský výzkumný prostor
EU	Evropská unie
EUR	měna
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization
mil.	milión
obr.	obrázek
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
ROA	Return on assets - ukazatel rentability aktiv
ROE	Return on common equity - ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROS	Return on sales – ukazatel rentability tržeb
s.	stránka
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tis.	tisíc

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014

  
Bc. Martina Závrbská

## Seznam příloh

- Příloha č. 1: Významné parametry subjektivního posouzení včetně cílových bodů
- Příloha č. 2: Doplnující informace k představení firmy
- Příloha č. 3: Identifikace a hodnocení silných stránek
- Příloha č. 4: Identifikace a hodnocení slabých stránek
- Příloha č. 5: Identifikace a hodnocení příležitostí
- Příloha č. 6: Identifikace a hodnocení hrozeb
- Příloha č. 7: Sestavení matice SWOT
- Příloha č. 8: Generované alternativy strategií na základě SWOT analýzy
- Příloha č. 9: Realizace výběru vhodné alternativy strategie
- Příloha č. 10: Sestavení konfrontační matice
- Příloha č. 11: Zpracování Porterovy analýzy konkurenčních sil slévárny dle metodiky autorů  
Keřkovský a Vykypěl
- Příloha č. 12: Určení pořadí významu hodnocených kritérií a stanovení vah kritérií
- Příloha č. 13: Hodnocení kritérií životaschopnosti slévárny týmem odborníků
- Příloha č. 14: Rozvaha firmy HAMAG, spol. s r.o. (časové období 2009-2013)
- Příloha č. 15: Výkaz zisku a ztráty firmy HAMAG, spol. s r.o. (časové období 2009-2013)
- Příloha č. 16: Výpočet ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a Tafflerova  
indexu firmy HAMAG, spol. s r.o. za období 2009 - 2013
- Příloha č. 17: Analýza prodejního podílu zákazníků (za období 2013) aplikací Paretovy  
metody
- Příloha č. 18: Porovnání finančních ukazatelů (2009-2013) bodovací metodou
- Příloha č. 19: Návrh poptávkového formuláře
- Příloha č. 20: Návrh cenového rozpočtu montované skladové haly